



BOMBARDIER
l'évolution de la mobilité

**RAPPORT
D'ACTIVITÉ
2015**

RÉTROSPECTIVE DE 2015



CERTIFICATION DE TYPE
DE L'AVION CS100 PAR
TRANSPORTS CANADA ET
CONFIRMATION DU
PREMIER EXPLOITANT
DE L'AVION CS100 ET DE
L'AVION CS300

ATTÉNUATION DES RISQUES
DE NOS PRINCIPAUX
PROGRAMMES D'AVIONS
EN DÉVELOPPEMENT



LIQUIDITÉS PRO FORMA
DE **6,5 MILLIARDS \$**¹



RENFORCEMENT DE
L'ÉQUIPE DE LEADERSHIP
AVEC DES VÉTÉRANS
DE L'INDUSTRIE

PHOTOS DE COUVERTURE

Haut : Automotrice électrique *TALENT 2*
Bas : Avion d'affaires *Global 7000*

Tous les montants de ce rapport sont en dollars américains, sauf indication contraire.

¹ Les liquidités pro forma comprennent les sources de financement disponibles à court terme au 31 décembre 2015, le produit brut de l'investissement de la Caisse de dépôt et placement du Québec dans Transport reçu le 11 février 2016 et le produit brut prévu de l'investissement du gouvernement du Québec dans le programme d'avions *C Series*.

**LANCEMENT D'UN PLAN
DE TRANSFORMATION**
ET MISE EN ŒUVRE D'UNE
FEUILLE DE ROUTE
STRATÉGIQUE JUSQU'EN
2020 POUR UNE CROISSANCE
DURABLE ET RENTABLE



OBTENTION PAR
TRANSPORT DE SOLIDES
NOUVELLES COMMANDES À
L'ÉCHELLE MONDIALE
TOTALISANT **8,8 MILLIARDS \$**



MISE EN SERVICE
DE L'AVION
CHALLENGER 650

COMPOSANTE DE L'INDICE
DE DURABILITÉ **DOW JONES**
SUSTAINABILITY NORTH
AMERICA POUR LA NEUVIÈME
ANNÉE CONSÉCUTIVE

**À PROPOS
DE BOMBARDIER**
Page 2

**MESSAGE DU
PRÉSIDENT ET CHEF
DE LA DIRECTION**
Page 4

PERFORMANCE
Page 6

STRATÉGIE
Page 8

PRIORITÉS
Page 14

COMMUNAUTÉS
Page 38

**À PROPOS
DU RAPPORT**
Page 39

À PROPOS DE BOMBARDIER

Bombardier est le leader mondial de la fabrication d'avions et de trains. Nous sommes fiers de notre vaste portefeuille de produits révolutionnaires créant de meilleurs moyens de faire avancer le monde.

- Siège social à Montréal (Canada)
- Revenus de 18,2 milliards \$¹
- Carnet de commandes de 59,2 milliards \$²
- 75 sites de production et d'ingénierie dans 28 pays
- 70 900 employés³
- Réseau mondial de centres de service
- Inscrite à la Bourse de Toronto (BBD)

2015 EN BREF

Europe	Amérique du Nord	Asie-Pacifique	Ailleurs dans le monde ⁴
REVENUS ¹ 7,2 G\$	REVENUS ¹ 7,0 G\$	REVENUS ¹ 2,4 G\$	REVENUS ¹ 1,5 G\$
EFFECTIFS ³ 32 100	EFFECTIFS ³ 33 050	EFFECTIFS ³ 4 150	EFFECTIFS ³ 1 600
NOMBRE DE SITES 36	NOMBRE DE SITES 20	NOMBRE DE SITES 14	NOMBRE DE SITES 5



18,2 G\$

TOTAL DES REVENUS⁵



8,3 G\$

TRANSPORT



7,0 G\$

AVIONS D'AFFAIRES



2,4 G\$

AVIONS COMMERCIAUX



1,8 G\$

AÉROSTRUCTURES ET SERVICES D'INGÉNIERIE



70 900

TOTAL DES EFFECTIFS^{3,6}



39 400

TRANSPORT



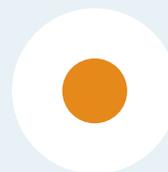
10 400

AVIONS D'AFFAIRES



5 050

AVIONS COMMERCIAUX



12 100

AÉROSTRUCTURES ET SERVICES D'INGÉNIERIE

¹ Pour l'exercice clos le 31 décembre 2015. ² Au 31 décembre 2015. ³ Au 31 décembre 2015, y compris les employés contractuels et les employés inactifs. Après la clôture de l'exercice, nous avons décidé de prendre des mesures afin d'optimiser nos effectifs en combinant réduction des effectifs et embauche stratégique. Ces chiffres ne reflètent pas les modifications prévues. ⁴ La région Ailleurs dans le monde englobe l'Amérique du Sud, l'Amérique centrale, l'Afrique, le Moyen-Orient et la Communauté des États indépendants (CÉI). ⁵ Pour l'exercice clos le 31 décembre 2015. Le total des revenus ne correspond pas en raison d'un montant de 1,3 milliard \$ comptabilisé dans Siège social et éliminations. ⁶ Le total des effectifs inclut 3950 employés de Ingénierie en développement de produits et du siège social et d'autres employés qui ne sont pas alloués à un secteur isolable.

NOS SECTEURS D'ACTIVITÉ



TRANSPORT

Offre la plus vaste gamme de produits et services de l'industrie du rail. Couvre l'éventail complet des solutions ferroviaires, allant des trains complets aux sous-systèmes, services de maintenance, intégration de systèmes, signalisation et solutions de mobilité électrique.

- VÉHICULES DE TRANSPORT SUR RAIL
- SYSTÈMES DE TRANSPORT
- LOCOMOTIVES ET ÉQUIPEMENTS
- SOLUTIONS DE CONTRÔLE FERROVIAIRE
- SERVICES



AVIONS D'AFFAIRES

Conçoit et fabrique les avions des trois gammes d'avions d'affaires *Learjet*, *Challenger* et *Global*, couvrant les catégories des avions légers aux avions de grande taille, et fournit des services après-vente. Ces trois gammes d'avions d'affaires, lorsque combinées, représentent l'offre la plus complète de tous les avionneurs d'affaires.

- BIRÉACTEURS D'AFFAIRES LÉGERS
- BIRÉACTEURS D'AFFAIRES INTERMÉDIAIRES
- BIRÉACTEURS D'AFFAIRES DE GRANDE TAILLE
- SERVICES À LA CLIENTÈLE



AVIONS COMMERCIAUX

Conçoit et fabrique un vaste éventail d'avions commerciaux des segments d'avions de 60 à 150 sièges, dont le biturbopropulseur *Q400*, les biréacteurs régionaux *CRJ700*, *CRJ900* et *CRJ1000*, ainsi que les biréacteurs de grandes lignes *C Series* de conception entièrement nouvelle. Avions commerciaux fournit des services après-vente pour ces avions, ainsi que pour des avions de 20 à 59 sièges.

- BIRÉACTEURS MONOCOULOIRS DE GRANDES LIGNES
- BIRÉACTEURS RÉGIONAUX
- BITURBOPROPULSEURS
- AVIONS SPÉCIALISÉS
- SERVICES À LA CLIENTÈLE



AÉROSTRUCTURES ET SERVICES D'INGÉNIERIE

Conçoit et fabrique des composants structuraux d'avions en matériaux composites évolués et métalliques complexes d'avions civils de toute catégorie et toute classe de structures, incluant les fuselages, les ailes et les nacelles de moteur. Il fournit également des services après-vente de réparation et de révision de composants, ainsi que d'autres services d'ingénierie pour des clients internes et externes.

- AÉROSTRUCTURES
- COMPOSANTS DE SYSTÈMES
- SOLUTIONS D'INGÉNIERIE
- SOUTIEN APRÈS-VENTE

AMÉLIORER NOTRE PERFORMANCE

Bombardier a connu des changements sans précédent en 2015, dont la nomination d'un nouveau président et chef de la direction, un vétéran de l'industrie, Alain Bellemare. Il répond ici à quelques questions sur l'année écoulée et sur ce que nous réserve l'avenir.

ALAIN BELLEMARE

PRÉSIDENT ET
CHEF DE LA DIRECTION



Q

Quand vous repensez à 2015, qu'est-ce qui vous revient immédiatement à l'esprit ?

R

Une année 2015 exigeante, mais gratifiante. Nous avons passé toute l'entreprise au peigne fin, de nos modèles d'affaires à notre éventail de produits. Nous avons pris des décisions difficiles et apporté de très grands changements, notamment nommé de nouveaux dirigeants, ajusté notre combinaison de produits pour l'aligner sur la demande des marchés et remanié notre structure opérationnelle pour gagner en efficacité et en responsabilisation.

Nous avons connu l'une de nos plus grandes fiertés de 2015 au cours du dernier mois de l'année : la certification par Transports Canada de l'avion CS100. C'est maintenant très stimulant de le voir sur le point d'être mis en service.

Il nous reste encore beaucoup à faire, mais Bombardier est déjà nettement mieux préparée, en 2016, à connaître un avenir rentable.

De quelle façon Bombardier se prépare-t-elle un avenir fructueux ?

Nous en avons posé les fondations. Les investissements annoncés du gouvernement du Québec et de la Caisse de dépôt et placement du Québec (la Caisse)¹ nous permettront de disposer des liquidités nécessaires pour achever le développement des programmes d'avions jusqu'à la mise en service réussie des avions. Plus que tout, nous avons élaboré et mis en œuvre une nouvelle feuille de route stratégique axée sur quatre catalyseurs pour améliorer notre performance: ① augmenter nos revenus en tirant parti de nos investissements dans nos principaux programmes aéronautiques et du carnet de commandes de Transport; ② apporter des améliorations opérationnelles en accélérant nos initiatives de réduction des coûts et de fonds de roulement; ③ générer des marges plus élevées en ajustant nos stratégies commerciales; et ④ optimiser le déploiement de notre capital.

Grâce à ces bases, nous sommes sur la bonne voie. Nous devons maintenant centrer nos efforts sur l'exécution.

Comment pensez-vous que Bombardier répond aux besoins du marché, actuels et à venir ?

Le programme *C Series* a été lancé tout spécialement pour répondre à la forte demande sur le marché des avions de 100 à 150 places. Maintenant que nous nous rapprochons de la mise en service des avions, nous prévoyons que notre part de ce marché contribuera de manière importante à nos revenus d'ici 2020².

En outre, à la suite de la Conférence sur le climat des Nations Unies de 2015 à Paris, nous nous attendons à une plus forte demande mondiale en solutions de mobilité durable. C'est une occasion non seulement pour le programme d'avions *C Series* au profil environnemental inégalé, mais aussi pour notre secteur d'activité Transport. Le transport sur rail est l'option de transport la plus écoénergétique pour les villes qui cherchent à réduire leurs émissions de CO₂, et les produits Bombardier sont emblématiques de la catégorie des produits écoénergétiques.

Quels sont les plus grands défis que Bombardier doit relever ?

Améliorer l'exécution et la rentabilité. Nous pouvons relever ces deux défis en mettant en œuvre nos plans actuels. Au chapitre de l'exécution, nous avons de nouveaux dirigeants ayant prouvé leur capacité d'obtenir des résultats. Ces dirigeants sont entièrement mobilisés à ancrer plus profondément la culture de responsabilisation dans l'ensemble de notre entreprise, où chaque employé a un rôle à jouer.

Au chapitre de la rentabilité, nous ressentirons à court terme la pression de l'incidence dilutive de l'augmentation de la cadence de production des avions *C Series*. Nous nous attendons à voir la rentabilité se redresser de façon significative et durable à mesure que nos produits arriveront sur le marché et que nos initiatives de transformation commenceront à réduire nos coûts directs et indirects.

En ces temps de changement, que demandez-vous à vos employés de garder à l'esprit ?

Je veux que nos employés se sentent parties prenantes de la transformation: ce sont leurs actions et leurs contributions qui construiront notre avenir. Je veux aussi qu'ils se souviennent toujours que les clients sont au cœur de tout ce que nous faisons. Sans clients satisfaits, il n'y a pas d'entreprise. Nous ne devons jamais dévier de notre objectif d'offrir le meilleur service possible à nos clients.

Nos employés doivent aussi savoir que, même si nous transformons nos activités, nos priorités, elles, restent les mêmes. Nous sommes encore l'entreprise qui crée de meilleurs moyens de faire avancer le monde. Nos produits sont des innovations dont nous pouvons être fiers. Enfin, notre engagement d'agir en entreprise citoyenne reste ferme.

Comment envisagez-vous l'avenir de Bombardier ?

Bombardier est une entreprise au passé phénoménal et à l'avenir prometteur. La voie que nous suivons aujourd'hui est celle qui permettra à Bombardier de redevenir forte, d'être un formidable employeur, un créateur constant de valeur pour nos actionnaires, un champion dans les communautés où nous exerçons nos activités et le leader de la fabrication de solutions de mobilité durable.

Je suis heureux de continuer à travailler avec nos employés talentueux afin de nous assurer que Bombardier redevient tout ce qu'elle peut être, une entreprise solide, saine et prospère, générant des revenus de 25 milliards \$ d'ici 2020².

¹ L'acquisition par la Caisse a été réalisée en février 2016. ² Énoncé prospectif. Voir les énoncés prospectifs à la fin de ce rapport.

PERFORMANCE

SOMMAIRE DE PERFORMANCE SUR CINQ ANS¹

Les tableaux suivants présentent un aperçu des indicateurs clés que nous suivons pour mesurer notre performance chaque année. Ils contiennent des données financières, des données relatives à la santé, à la sécurité et à l'environnement, ainsi que des données sur nos employés.

SOMMAIRE FINANCIER (en millions de dollars, sauf indication contraire) (pour les exercices)	2015	2014	2013	2012	2011²
Revenus	18 172	20 111	18 151	16 414	17 904
RAII ³	(4 838)	(566)	923	666	1 166
RAII avant éléments spéciaux ⁴	554	923	893	806	1 166
Résultat net (perte nette)	(5 340)	(1 246)	572	470	737
Résultat net ajusté ⁴	326	648	608	671	887
RPA ⁵ dilué (en dollars)	(2,58)	(0,74)	0,31	0,25	0,41
RPA ajusté (en dollars) ⁴	0,14	0,35	0,33	0,36	0,49
Additions nettes aux immobilisations corporelles et incorporelles	1 862	1 964	2 287	2 074	1 447
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	20	847	1 380	1 438	401
Utilisation des flux de trésorerie disponibles ⁴	(1 842)	(1 117)	(907)	(636)	(1 046)
Carnet de commandes (en milliards de dollars) ⁶	59,2	69,1	69,7	64,9	53,9
Sources de financement disponibles à court terme ^{6,7}	4 014	3 846	4 837	3 967	3 642

SANTÉ ET SÉCURITÉ	2015	2014	2013	2012	2011
Fréquence des accidents (sans affectation temporaire) (taux de blessures) ^{(a) (b)}	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5
Gravité des accidents (sans affectation temporaire) (taux de jours d'absence) ^{(a) (c)}	11	12	12	13	15
Décès (employés) ^(d)	1	2	1	1	0
Taux d'incidents ^(e)	1,7	2,0	2,0	1,9	—
Employés représentés au sein de comités santé et sécurité formels et mixtes, composés de dirigeants et d'employés (%)	82	85	84	85	—

ENVIRONNEMENT ^{(a) (b) (c)}	2015	2014	2013	2012	2011
Consommation totale d'énergie (Gigajoules [GJ]) ^{(d) (e) (f)}	4 707 394	4 841 099	4 786 364	4 552 012	4 620 651
Carburant (renouvelable et non renouvelable) consommé (GJ)	2 503 369	2 620 368	2 562 708	2 431 909	2 525 091
Électricité, vapeur et eau chaude (GJ)	2 204 025	2 220 731	2 223 656	2 120 102	2 095 560
Électricité renouvelable (GJ) ^(g)	746 669	738 029	788 557	655 391	632 461

¹ Voir Notes du Sommaire de performance sur cinq ans à la fin de ce rapport pour toutes les notes alphabétiques des tableaux de cette section. Consulter notre site Web à l'adresse bombardier.com pour le Sommaire de performance sur cinq ans complet. ² Notre exercice clos le 31 décembre 2011 comprenait 11 mois de résultats de Bombardier Aéronautique et 12 mois de résultats de Bombardier Transport. ³ Le RAI est le résultat avant charges de financement, revenus de financement et impôts sur le résultat. ⁴ Mesures financières non conformes aux PCGR. Voir Mesures financières non conformes aux PCGR à la fin de ce rapport. ⁵ RPA est le résultat par action attribuable aux détenteurs d'instruments de capitaux propres de Bombardier Inc. ⁶ Aux 31 décembre. ⁷ Définies comme la trésorerie et les équivalents de trésorerie plus le montant disponible en vertu des facilités de crédit renouvelables.

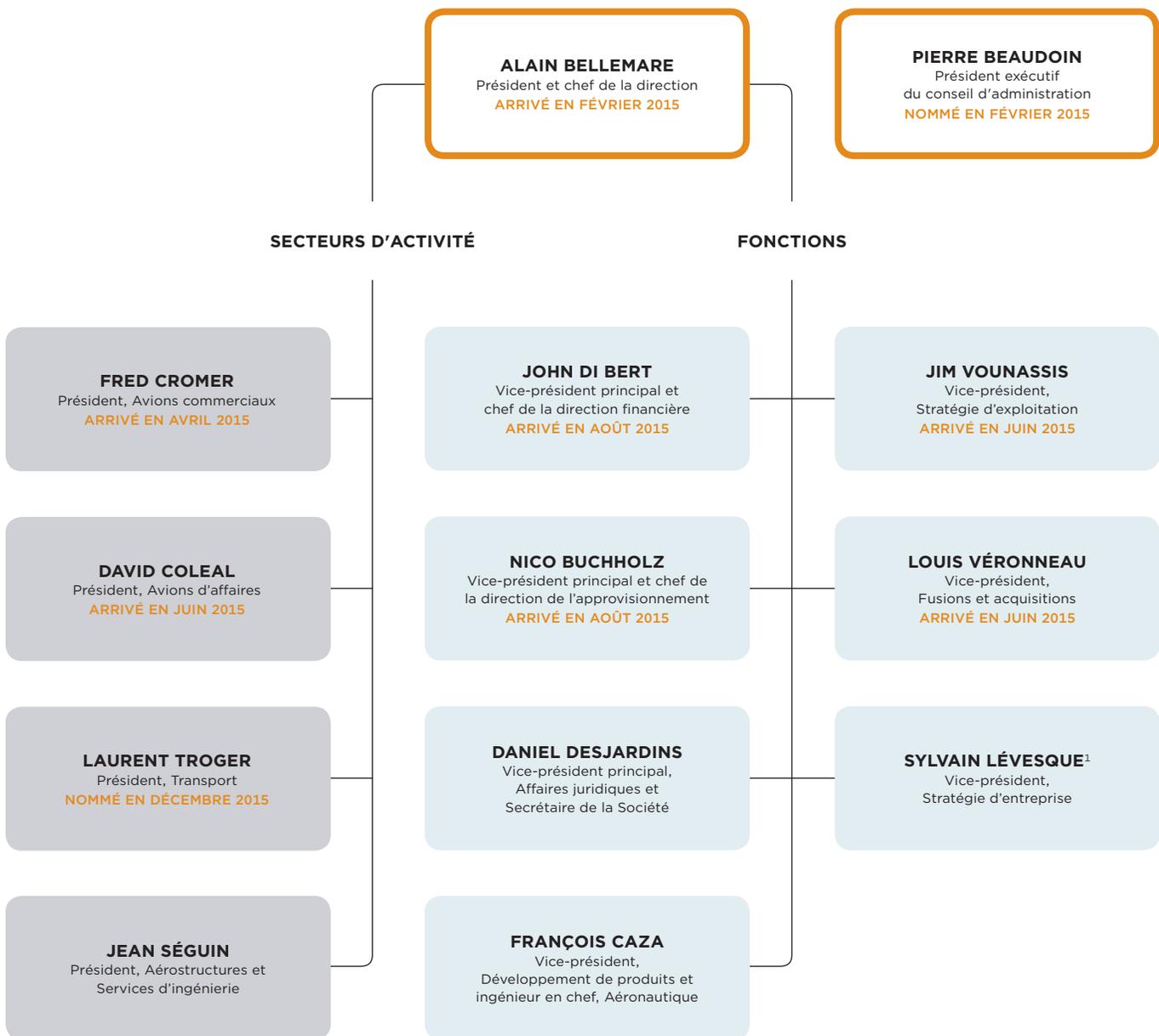
ENVIRONNEMENT (suite)	2015	2014	2013	2012	2011
Énergie relative (GJ par million de dollars de revenus) ^(h)	259	241	264	277	258
Émissions de gaz à effet de serre (GES) (portées 1 et 2) (tonnes de CO ₂ équivalent [tCO ₂ e]) ^{(d) (f) (i) (j)}	313 743	321 073	316 244	311 280	313 721
Émissions de GES – Portée 1 (tCO ₂ e)	154 820	159 712	155 483	147 769	153 643
Émissions de GES – Portée 2 (tCO ₂ e)	158 924	161 361	160 761	163 512	160 078
Émissions relatives de GES (tCO ₂ e par million de dollars de revenus) ^(k)	17	16	17	19	18
Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (tCO ₂ e) ^(l)	1 629	1 097	1 099	2 518	—
Eau prélevée (mètres cubes [m ³]) ^{(d) (f) (i)}	1 881 071	1 872 891	1 894 513	2 006 063	2 160 606
Total des déchets produits (dangereux et non dangereux [tonnes métriques]) ^{(d) (f) (m)}	50 983	54 079	56 333	55 807	55 450
Déchets dangereux (tonnes métriques)	8 936	9 447	10 425	10 004	10 505
Déchets non dangereux (tonnes métriques)	42 047	44 632	45 908	45 803	44 945
Déchets valorisés (dangereux et non dangereux) (% du total des déchets produits) ⁽ⁿ⁾	76	77	76	76	—

EMPLOYÉS	2015	2014	2013	2012	2011
Total des effectifs ^{(a) (b) (c) (d)}	70 836	73 950	76 373	70 939	68 439
% de femmes	17,4	17,0	17,3	—	—
% d'hommes	82,5	82,5	81,6	—	—
Contrats d'emploi ^(e)	62 836	65 207	66 790	—	—
% d'employés à temps plein	99,7	99,8	98,9	—	—
% d'employés à temps partiel	0,3	0,2	1,1	—	—
Employés permanents à temps plein	59 883	61 380	62 509	—	—
Employés permanents à temps partiel	133	113	730	—	—
Employés temporaires à temps plein	2 771	3 670	3 513	—	—
Employés temporaires à temps partiel	49	44	38	—	—
Contractuels ^(c)	8 000	8 743	9 583	7 739	7 641
Employés couverts par une convention collective (%)	57,0	54,7	53,8	57,7	55,2
Nouveaux employés ^(f)	4 259	4 345	5 738	4 971	5 897
Taux d'embauche (% du total d'employés, excl. les contractuels)	6,8	6,7	8,6	7,9	9,7
Femmes	1 086	928	1 269	1 125	1 369
Hommes	3 173	3 417	4 467	3 846	4 528
Roulement total des employés ^{(g) (g)}	6 183	10 548	4 302	—	—
Roulement volontaire total des employés ^{(g) (h)}	2 636	2 445	1 847	1 641	1 513
Roulement volontaire total des employés à potentiel élevé ^{(g) (h) (i)}	143	119	63	48	46
Conseil d'administration	14	14	15	15	14
Femmes	3	3	3	3	2
Hommes	11	11	12	12	12
Haute direction ^(j)	53	59	38	36	34
Femmes	6	7	6	7	7
Hommes	47	52	32	29	27
Gestion ^(j)	4 165	4 710	4 868	4 672	4 528
Femmes	776	837	841	738	690
Hommes	3 389	3 873	4 027	3 934	3 837
Postes autres que de gestion ^(j)	58 671	60 497	61 922	58 528	56 270
Femmes	10 817	10 919	11 303	10 773	10 289
Hommes	47 854	49 578	50 619	47 755	45 981
Nombre de nationalités des employés ^(k)	125	121	112	105	99
Rémunération égale, Haute direction (ratio femmes/hommes) ^{(l) (i) (m)}	0,7	0,7	—	—	—
Rémunération égale, Gestion (ratio femmes/hommes) ^{(l) (i) (m)}	0,9	0,9	—	—	—
% d'employés ayant des revues de performance et de développement de carrière	90,5	86,3	91,8	—	—
Bassin de talents à potentiel élevé ^(l)	1 908	2 092	2 071	1 627	1 477
Femmes	503	572	576	441	377
Productivité des employés (en dollars) ⁽ⁿ⁾	256 536	271 954	237 663	231 382	267 391

STRATÉGIE

En 2015, nous avons recentré notre stratégie, destinée à court terme à retrouver notre capacité de dégager des bénéfices et de générer des flux de trésorerie disponibles plus élevés et à moyen terme à positionner l'entreprise pour une croissance durable.

Nous avons renforcé notre équipe de hauts dirigeants et identifié les bons leaders pour chaque secteur d'activité en procédant à huit nominations clés en 2015. La nouvelle équipe connaît parfaitement l'industrie et elle détient une solide expertise fonctionnelle et l'expérience en redressement requises pour faire ce qu'il faut dans l'ensemble de l'entreprise afin d'atteindre nos objectifs.



¹ Également vice-président, Affaires publiques et Ressources humaines par intérim.

FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE

En 2015, notre nouvelle équipe de dirigeants a réalisé un examen complet de nos activités et pris des mesures décisives pour commencer à suivre une feuille de route stratégique axée sur la création accrue de valeur pour nos parties prenantes. Cette feuille de route comprend trois phases interreliées qui, ensemble, visent à atteindre un ensemble d'objectifs réalistes pour 2020.

2015 2016 2017 2018 2019 2020

ATTÉNUATION DES RISQUES >

Liquidités et programmes

RECONSTRUCTION > Résultats et flux de trésorerie

DÉSENNETEMENT > Bilan

- S'assurer d'avoir les liquidités nécessaires
- Exécuter le programme d'avions *C Series*
- Exécuter le programme d'avion *Global 7000*
- Lancer et mettre en œuvre la transformation

- Accélérer la production des avions *C Series*
- Mettre en service l'avion *Global 7000*
- Mettre en œuvre la transformation
- Améliorer le modèle d'affaires
- Évaluer les options stratégiques

- Réduire la dette
- Optimiser la structure du capital
- Améliorer les mesures de crédit et les cotes de solvabilité
- Déployer rigoureusement le capital

OBJECTIFS 2020¹

Revenus
Plus de 25 G\$

Marge RAI
7-8%

Conversion des flux
de trésorerie disponibles
>80%
du résultat net

¹ Énoncé prospectif. Voir les énoncés prospectifs à la fin de ce rapport.

PROGRÈS RÉALISÉS EN 2015

En février 2015, nous avons officiellement lancé la première étape de notre nouvelle stratégie visant à atténuer les risques de notre entreprise. La première étape était de lever 5,6 milliards \$ de liquidités :

Réalisation d'un placement public de capitaux propres de **868 millions \$** au cours du premier trimestre de 2015.

Émission en mars 2015 de billets de premier rang non garantis d'un montant total de **2,25 milliards \$**, échéant en septembre 2018 et en mars 2025.

LIQUIDITÉS PRO FORMA DE 6,5 MILLIARDS \$¹

pour soutenir l'investissement en capital prévu pour les programmes d'avions en développement.

Signature en octobre 2015 d'un protocole d'entente avec le gouvernement du Québec, visant un investissement de **1,0 milliard \$** dans le programme d'avions *C Series*, en contrepartie d'une participation de **49,5 %** dans une société en commandite nouvellement constituée.

Signature en novembre 2015 d'une entente définitive avec la Caisse visant un investissement en actions convertibles de **1,5 milliard \$**, représentant une participation de **30 %** dans Transport et réalisation de l'acquisition en février 2016.

¹ Les liquidités pro forma sont constituées des sources de financement disponibles à court terme au 31 décembre 2015, du produit brut de l'investissement de la Caisse dans Transport reçu le 11 février 2016 et du produit brut prévu de l'investissement du gouvernement du Québec dans le programme d'avions *C Series*.



Gamme d'avions commerciaux C Series

Nous avons aussi fait des progrès importants dans l'atténuation des risques de nos principaux programmes d'avions :

PROGRAMME D'AVIONS C SERIES > L'avion *CS100* a obtenu sa certification de type de Transports Canada, et l'avion *CS300* est en bonne voie de la recevoir mi-2016.

GAMME D'AVIONS GLOBAL > Nous avons réduit la cadence de production des avions *Global 5000* et *Global 6000* en raison de l'incidence de la situation économique actuelle et des enjeux géopolitiques sur le volume de nouvelles commandes dans l'ensemble de l'industrie. Nous avons également rétabli la date de mise en service de l'avion *Global 7000* au cours du second semestre de 2018 à la suite d'un examen approfondi de tous les aspects du programme.

PROGRAMME D'AVION LEARJET 85 > Nous avons mis fin au programme *Learjet 85* en raison de l'absence de ventes par suite de la faiblesse prolongée du marché des avions légers. Nous maintenons notre engagement à l'égard de la gamme d'avions *Learjet*.

Enfin, nous avons terminé l'élaboration et entamé l'exécution d'un plan de transformation exhaustif en vue de rebâtir nos bénéfices et d'améliorer nos flux de trésorerie.



JIM VOUNASSIS

VICE-PRÉSIDENT
STRATÉGIE D'EXPLOITATION

Jim Vounassis s'est joint à Bombardier en juin 2015 fort de grands succès en gestion d'entreprises en transition stratégique. Chez Bombardier, il élabore et met en œuvre des stratégies visant à augmenter la création de valeur, dont le plan de transformation actuel.

Q

Quelles forces et faiblesses trouvez-vous à Bombardier à mesure qu'elle progresse dans le cadre du plan de transformation ?

R

Je me suis joint à Bombardier pour ses forces : c'est une entreprise de calibre international offrant des produits très novateurs, ayant des employés intelligents et passionnés et un grand bassin de clients. Je sentais aussi que je pouvais avoir une véritable influence sur son avenir compte tenu des défis auxquels elle est confrontée, liés à l'exécution et à la pression croissante qu'exercent les clients pour réduire les coûts, en plus de la vive concurrence. À présent, nous exécutons un plan solide pour relever ces défis, dont une composante clé est de travailler comme une seule et même entreprise, partager les meilleures pratiques et tirer parti de notre envergure pour réaliser des économies d'échelle. Notre capacité de travailler comme une seule équipe pour réaliser ce qu'il y a de mieux pour Bombardier et de gérer son argent comme si c'était le nôtre est essentiel. C'est pourquoi nous mettons l'accent sur de nouveaux comportements clairs et précis afin de nous assurer que chaque employé contribue à notre avenir et qu'il en est responsable par le biais de notre processus de gouvernance.

Comment une entreprise de la taille de Bombardier peut-elle commencer à se redresser et à se transformer à grande échelle ?

Après avoir acquis une compréhension approfondie de la structure et de la culture de Bombardier, mon équipe a élaboré un processus s'appuyant sur trois caractéristiques sous-jacentes : ① deux indicateurs clés de performance clairs, le RAI et les flux de trésorerie disponibles, afin de pouvoir directement relier notre transformation à nos processus financiers, les rendant faciles à comprendre et à suivre; ② une gouvernance à plusieurs paliers pour créer responsabilité et visibilité à partir du sommet de l'entreprise et permettre une remontée rapide à l'échelon supérieur des obstacles; et ③ un processus simple par étape permettant une transparence totale sur les progrès réalisés par rapport aux résultats attendus et une identification rapide des domaines progressant comme prévu et ceux ayant besoin de plus d'attention. La responsabilisation et l'intégration des processus aux systèmes au quotidien sont des facteurs clés de succès de la transformation et ils sont totalement couverts par notre processus.

Quelles mesures avez-vous prises en 2015 pour mettre en œuvre la transformation opérationnelle de Bombardier ?

Nous avons tout d'abord mis sur pied la fonction Stratégie d'exploitation, chargée, en étroite collaboration avec les secteurs d'activité, de cerner les occasions, de coordonner les équipes interfonctionnelles et de suivre les progrès tout en s'assurant de la responsabilisation de tous dans l'entreprise. Nous avons réalisé une analyse rigoureuse et indépendante de l'entreprise afin de déterminer le potentiel d'amélioration de chacune de ses activités, et établi des cibles quantifiées et réalistes, lesquelles ont été cascadées dans les secteurs d'activité et seront atteintes par une approche ascendante.

Nous avons aussi intégré nos cibles dans notre feuille de route quinquennale et les avons incluses dans le budget de chaque secteur d'activité. Cette approche est essentielle à notre succès puisqu'elle nous assure que chaque élément du plan se suit facilement et qu'une personne assignée est responsable de l'atteinte de nos cibles. De plus, nous avons donné à chaque président de secteur d'activité une meilleure visibilité des dépenses de l'entreprise, surtout les dépenses indirectes de biens et services, ce qui nous permet d'avoir un contrôle plus serré des dépenses.

Quels seront les signes avant-coureurs de la réussite du plan de transformation ?

Nos objectifs pour 2020 sont ambitieux, mais réalistes. Ils tiennent compte de références de l'industrie, de consultations avec des dirigeants des secteurs d'activité, et d'information reçue d'équipes de l'ensemble de l'entreprise. Une des mesures les plus importantes que nous avons prises a été de centraliser l'approvisionnement, réduisant ainsi le chevauchement de dépenses entre les différents secteurs d'activité. C'est l'une des initiatives qui nous donnent des signes avant-coureurs de succès, particulièrement dans la réduction des coûts indirects tels que les coûts de technologie de l'information et de déplacement professionnel. Bien que certains changements se concrétiseront rapidement, transformer une grande entreprise se fait progressivement. Nous devons procéder dans le bon ordre afin de réaliser le changement durable qui nous aidera à maintenir notre compétitivité et à assurer notre rentabilité à long terme.

CRÉER DE LA VALEUR PAR LA TRANSFORMATION

Le plan de transformation est conçu pour améliorer les activités de Bombardier et remettre l'entreprise sur de solides bases financières. Le succès de la transformation nous permettra de prolonger nos décennies d'innovation en mobilité de prochaine génération. Le plan de transformation est centré sur trois domaines. Notre réussite dans ces domaines repose sur notre capacité de renforcer la responsabilisation à tous les échelons hiérarchiques et de cultiver une culture de haute performance.

RESPONSABILISATION

Coûts directs

Nous mettons en place différentes initiatives pour réduire nos coûts directs, la principale étant de tirer parti de notre taille auprès de nos fournisseurs pour cerner les occasions de grouper nos dépenses et négocier de meilleures conditions.

Coûts indirects

Parmi nos efforts visant à diminuer les coûts indirects, nous renégocions des contrats dans l'ensemble de l'entreprise, notamment des contrats d'entretien des infrastructures, de technologies de l'information et de révision, réparation et maintenance des équipements. Nous réévaluons aussi nos politiques de déplacement professionnel.

Fonds de roulement

Une analyse comparative approfondie a clairement révélé une occasion d'améliorer nos pratiques de gestion des stocks. Nous partageons activement les meilleures pratiques dans toute l'entreprise pour améliorer notre performance dans ce domaine.

CULTURE DE HAUTE PERFORMANCE

RÉDUIRE LES COÛTS D'APPROVISIONNEMENT

Améliorer notre approvisionnement est au cœur de nos initiatives de réduction des coûts. Afin de réaliser des économies sur le coût direct de nos achats auprès de nos fournisseurs, nous centralisons l'approvisionnement au siège social pour la première fois. Historiquement, chaque secteur d'activité avait ses propres fournisseurs, ce qui a donné lieu à un important chevauchement des dépenses en produits et services et en fonctions de soutien.

Pour diriger cette consolidation, nous avons embauché en 2015 notre premier chef de la direction de l'approvisionnement au siège social, Nico Buchholz. Nico nous fait bénéficier de son parcours impressionnant en planification stratégique et exécution ainsi que de sa connaissance approfondie des secteurs aéronautiques et industriels.

Nico et son équipe axent leurs efforts sur :

- la restructuration de l'équipe d'approvisionnement et la nomination de leaders de compte de fournisseurs clés pour les principaux fournisseurs;
- la consolidation de notre bassin de fournisseurs et la restructuration des principaux contrats pour plus d'efficacité et d'économie d'échelle dans l'ensemble de l'entreprise; et
- le réexamen de nos besoins et des attentes des clients afin de normaliser les exigences fonctionnelles pour l'ensemble de nos produits et de notre entreprise.

Nous prévoyons commencer à voir les fruits de ces changements au second semestre de 2016¹.

¹ Énoncé prospectif. Voir les énoncés prospectifs à la fin de ce rapport.

PRIORITÉS

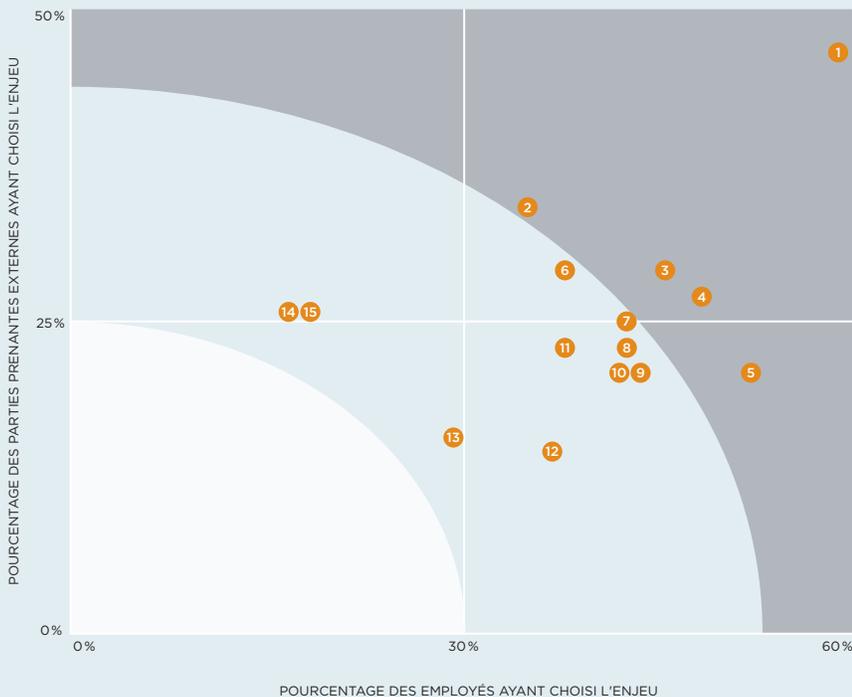
Bombardier a été créée pour améliorer la façon de transporter le monde, et la relation que nous entretenons avec la société et l'environnement est indissociable de notre performance comme entreprise. Nous tenons compte de nombreux facteurs clés influant sur notre capacité de créer de la valeur.

Pour traiter de façon efficace ces facteurs, nous devons continuellement les repérer, les valider et en discuter avec nos parties prenantes. Nous classons les enjeux en ordre de priorité en réalisant des évaluations internes périodiques et en ayant des conversations régulières avec nos parties prenantes, dont des clients, des investisseurs, des fournisseurs, des employés actuels et potentiels, des associations sectorielles, des organisations non gouvernementales et des communautés.

En 2014, nous avons réalisé notre plus récente consultation des parties prenantes, en utilisant des méthodes à la fois quantitatives et qualitatives, dans le but de déterminer l'importance relative d'un ensemble d'enjeux, dérivés des lignes directrices G4 de l'initiative mondiale d'élaboration de rapport (GRI), incluant des enjeux sur lesquels nous n'avons pas de contrôle direct.

Cela nous a permis de classer en ordre de priorité les enjeux les plus importants pour l'avenir de notre entreprise. Nous gérons activement ces enjeux, et tentons d'améliorer, d'année en année, notre performance relativement à chacun d'eux. Nous discutons des progrès que nous avons réalisés à leur égard en 2015 dans l'ensemble de ce rapport.

MATRICE DE L'IMPORTANCE RELATIVE D'ENJEUX¹



- 1 Conformité et Code d'éthique et de conduite
- 2 Efficacité énergétique des activités de fabrication et de service
- 3 Conformité des fournisseurs
- 4 Attraction et rétention des talents
- 5 Culture préventive
- 6 Mesures anticorruption
- 7 Santé et sécurité au travail
- 8 Dépenses
- 9 Satisfaction de la clientèle et relations clients
- 10 Mobilisation des employés
- 11 Génération de revenus
- 12 Rémunération et avantages sociaux concurrentiels
- 13 Délais de livraison des produits
- 14 Respect des droits de la personne
- 15 Conformité, fiabilité et sécurité

¹ Consulter la section Durabilité du site bombardier.com pour notre matrice détaillée de l'importance relative d'enjeux.

CRÉER DE LA VALEUR POUR LES ACTIONNAIRES

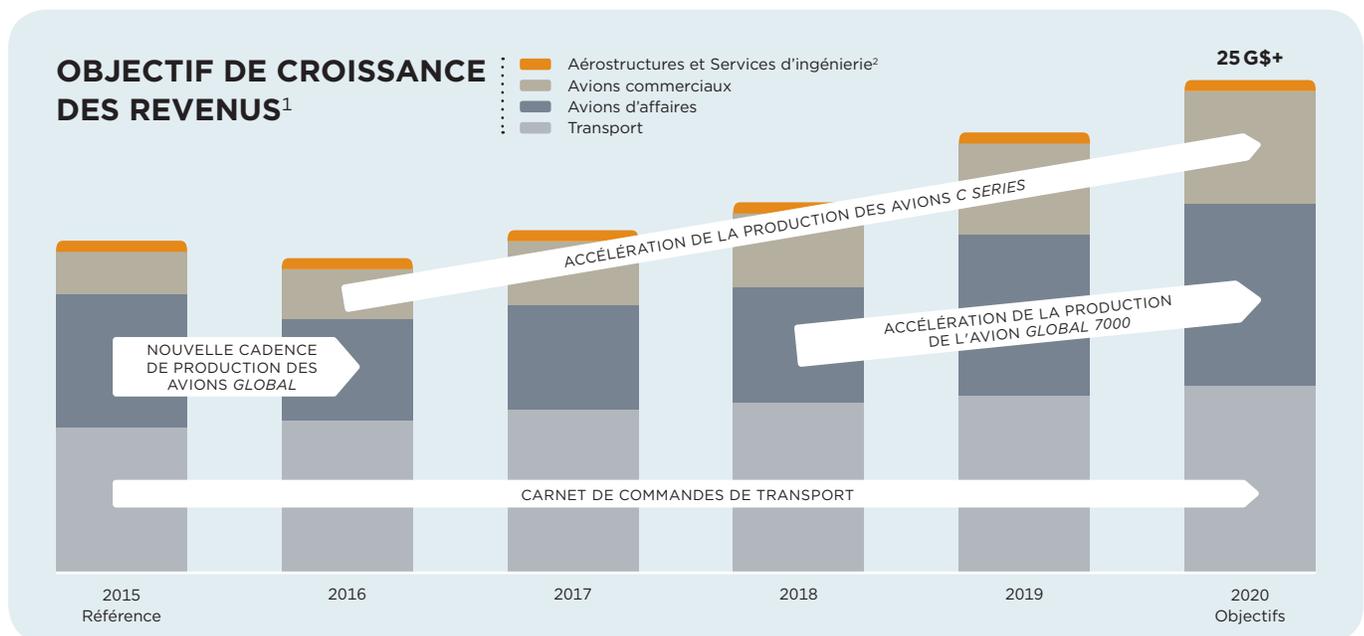
Nos objectifs financiers sont clairs : améliorer la rentabilité et convertir les bénéfices en flux de trésorerie.

De nombreuses décisions prises en 2015 ont eu une incidence sur nos résultats financiers alors que nous atténuons les risques de notre entreprise, mais nous avons débuté l'année 2016 avec un plan clair pour mettre Bombardier sur la voie de la réussite financière.

CROISSANCE DES REVENUS

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, nous avons affiché des revenus de 18,2 milliards \$. Compte non tenu de l'incidence négative des taux de change de 1,2 milliard \$ chez Transport, nos revenus consolidés ont baissé de 3,7 %, en raison surtout de la baisse du nombre de livraisons de biréacteurs régionaux et de grands avions d'affaires, partiellement compensée par la hausse du nombre de livraisons de biturbopropulseurs et d'avions d'affaires de taille intermédiaire.

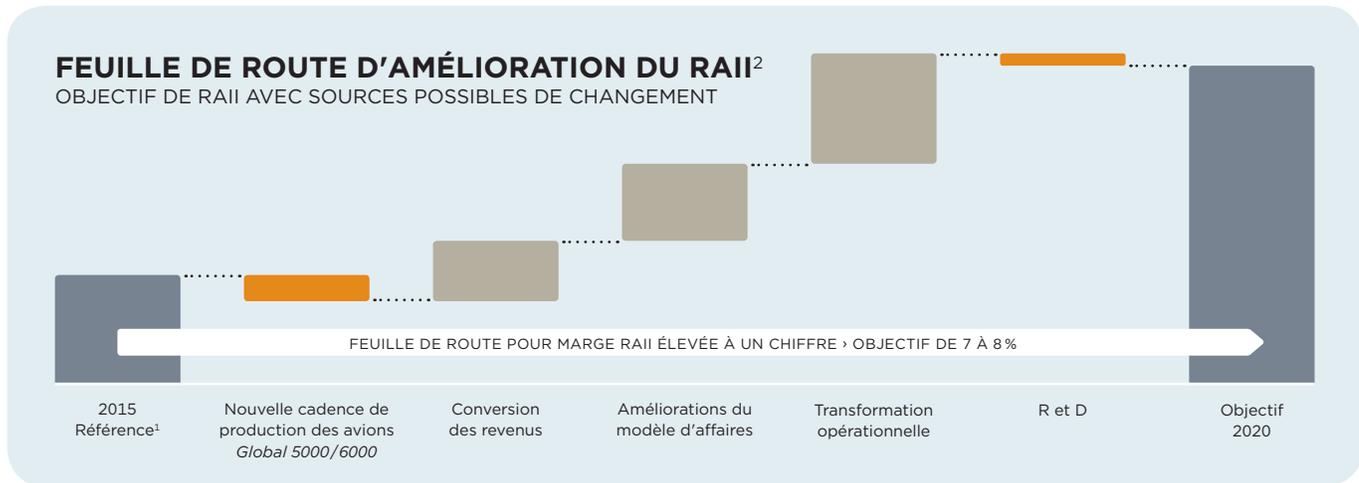
La croissance des revenus est au cœur du plan de transformation et de notre cheminement vers la rentabilité. Notre objectif de plus de 25 milliards \$ de revenus en 2020¹ repose principalement sur les avions commerciaux *C Series*, les jets d'affaires *Global 7000* et *Global 8000* et le solide carnet de commandes de Transport, l'année 2016 étant une année de transition importante.



¹ Énoncé prospectif. Voir les énoncés prospectifs à la fin de ce rapport. ² Revenus de Aérostructures et Services d'ingénierie, déduction faite des revenus intersectoriels.

PERFORMANCE RAII

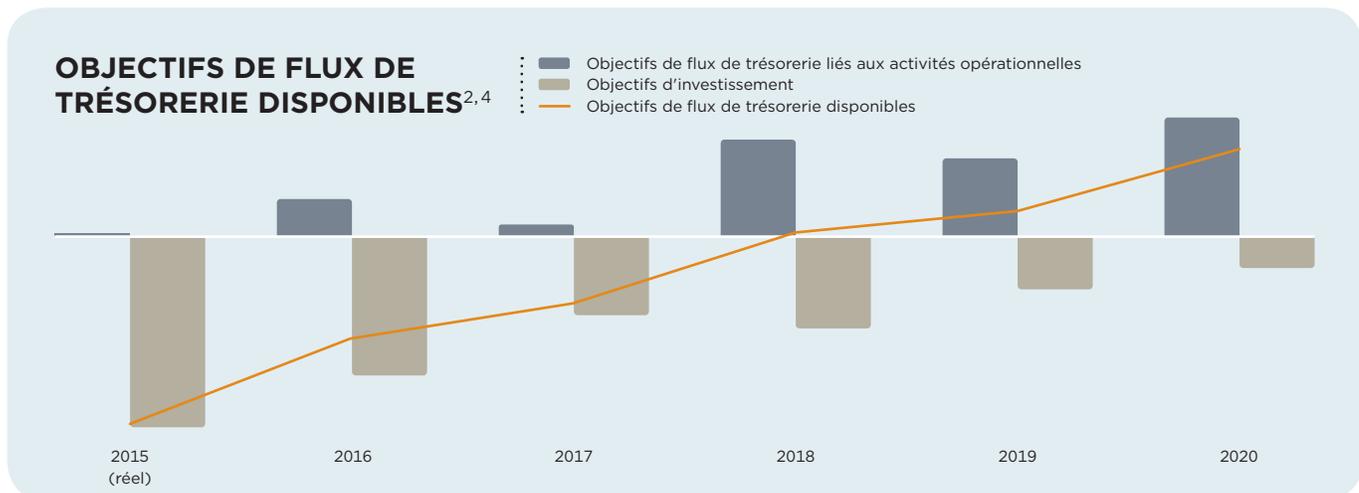
Désormais, nous avons une claire feuille de route 2020 d'amélioration du RAI, visant à plus que doubler notre marge bénéficiaire comparativement à nos résultats de 2015¹ et à réaliser une marge RAI se situant dans une fourchette de 7 à 8%². En 2016, nous nous attendons à ce que la marge RAI s'améliore pour Transport, Avions d'affaires, et Aérostructures et Services d'ingénierie. Nous prévoyons un RAI plus négatif pour Avions commerciaux à mesure que les cadences de production des avions *C Series* augmenteront, en raison surtout de l'incidence dilutive des premières années de production³.



FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES⁴

En 2015, nous avons utilisé 1,8 milliard \$ de flux de trésorerie disponibles⁴, ce qui est légèrement mieux que nos prévisions de 1,9 à 2,2 milliards \$. Nos prévisions à court terme reflètent les mesures nécessaires et appropriées que nous comptons prendre pour reconstruire notre capacité de faire des bénéfices et de générer des flux de trésorerie disponibles au cours des cinq prochaines années.

Selon nos objectifs de revenus et de résultats, nos flux de trésorerie disponibles⁴ devraient s'améliorer d'année en année et redevenir positifs en 2018². À mesure que nous améliorerons la conversion de nos flux de trésorerie disponibles⁴ d'ici 2020, nous nous attendons à améliorer nos ratios de crédit². Nous allons également mettre en place des stratégies équilibrées d'investissement pour soutenir notre développement de produits et maintenir le leadership de nos produits sur nos marchés.



¹ La base de référence 2015 est la marge RAI avant éléments spéciaux, mesure financière non conforme aux PCGR. Voir Mesures financières non conformes aux PCGR à la fin de ce rapport. ² Énoncé prospectif. Voir les énoncés prospectifs à la fin de ce rapport. ³ Les premières unités en production d'un nouveau programme d'avion entraînent des coûts plus élevés et leurs prix de vente sont habituellement moins élevés que ceux des unités produites ultérieurement dans le cycle de vie du programme. ⁴ Mesures financières non conformes aux PCGR. Voir Mesures financières non conformes aux PCGR à la fin de ce rapport.



JOHN DI BERT

VICE-PRÉSIDENT PRINCIPAL ET
CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

John Di Bert s'est joint à Bombardier en août 2015 avec plus de 20 ans d'expérience en aéronautique et en finances. Il nous fait bénéficier de ses nombreux succès en amélioration de la performance d'entreprises manufacturières de haute technologie.

Q

Quel est le rôle de votre équipe dans la transformation de Bombardier ?

J'ai déjà vécu d'autres transformations, et cette expérience m'a appris que la participation active de l'équipe des finances est essentielle. Notre équipe joue actuellement un rôle central dans notre transformation : prendre les devants pour comprendre les occasions, évaluer les dossiers, valider les avantages, allouer les ressources et, surtout, créer une culture de discipline financière. Pour appuyer ce travail, nous avons mis sur pied une équipe de planification et d'analyse financière spécialisée, relevant directement de moi, et créé le nouveau poste de chef de la stratégie financière, lequel a le mandat d'établir les processus et les indicateurs clés de performance nécessaires à une allocation disciplinée des capitaux et de mener aussi le volet responsabilité financière de notre plan de transformation.

R

À votre avis, quelles sont les mesures les plus importantes à prendre par Bombardier pour parvenir à des flux de trésorerie positifs ?

Nous avons mis en œuvre en 2015 des améliorations opérationnelles importantes qui devraient nous permettre de renouer avec la rentabilité et les flux de trésorerie disponibles positifs. Nous avons terminé le quatrième trimestre de 2015 avec de solides flux de trésorerie disponibles, une approche disciplinée de la gestion des liquidités et un accent mis sur le fonds de roulement dans tous nos secteurs d'activité. En fait, compte non tenu des besoins normaux de trésorerie pendant l'accélération du programme *C Series*, nous voyons déjà nos flux de trésorerie disponibles s'améliorer en 2016¹. Nous prévoyons que, grâce aux stratégies que nous avons mises en œuvre en 2015 et à la réduction des dépenses du programme *C Series*, les flux de trésorerie disponibles pour l'ensemble de l'entreprise redeviendront positifs en 2018¹. Pour y arriver, nous devons, en 2016 et 2017, assurer une exécution impeccable, mettre sur le marché nos nouveaux produits, réaliser notre carnet de commandes et suivre notre plan de transformation.

Quelles mesures Bombardier a-t-elle prises à l'égard de ses besoins de liquidités ?

Nous avons amassé suffisamment de liquidités pour mener à bien notre plan quinquennal : nous avons débuté 2016 avec des liquidités pro forma de 6,5 milliards \$². Les transactions que nous avons annoncées en 2015, dont celles avec le gouvernement du Québec et la Caisse, nous ont mis en position de mener à bien nos principaux programmes en développement, tout en ayant une approche de plus en plus disciplinée de notre gestion de trésorerie. Je suis convaincu que nous avons les liquidités requises pour mener à terme notre plan stratégique.

Si Bombardier se heurte à des difficultés imprévues au cours des prochaines années, quel est le plan de secours en ce qui concerne les liquidités ?

Le solide niveau de nos liquidités début 2016 nous donne une marge de manœuvre en cas d'imprévus alors que nous achevons notre important cycle d'investissement. Lorsque le niveau de nos investissements diminuera et que nous commencerons à générer de plus solides flux de trésorerie, le montant des liquidités nécessaires diminuera. Il importe de souligner que notre utilisation de trésorerie devrait diminuer d'au moins 500 millions \$ en 2016 grâce aux pratiques de gestion de trésorerie que nous mettons en place¹. Lorsque les flux de trésorerie disponibles deviendront positifs, nous envisagerons des options additionnelles de structure de capital pour désendetter notre bilan.

¹ Énoncé prospectif. Voir les énoncés prospectifs à la fin de ce rapport. ² Les liquidités pro forma comprennent les sources de financement disponibles à court terme au 31 décembre 2015, le produit brut de l'investissement de la Caisse dans Transport reçu le 11 février 2016 et le produit brut prévu de l'investissement du gouvernement du Québec dans le programme d'avions *C Series*.



LAURENT TROGER

PRÉSIDENT
TRANSPORT

Laurent Troger s'est joint à Bombardier Transport en 2004 pour y occuper le poste de chef de la technologie. Il a ensuite été chef de l'exploitation, avant de devenir président en 2015. Avant sa nomination au poste de président, il a dirigé la mise en œuvre du plan de transformation au sein de Transport.



Comment Transport augmentera-t-il ses revenus au cours des prochaines années ?

Nous centrons nos efforts sur trois grands axes. Tout d'abord, nous devons accélérer l'exécution de notre carnet de commandes de 30,4 milliards \$. Ensuite, nous devons remporter plus de contrats, nous permettant de tirer parti de l'éventail complet de nos capacités en collaborant avec les clients dès l'étape de la conception jusqu'à l'exploitation et la maintenance. Le contrat de 280 millions \$ avec la ville d'Edmonton, au Canada, pour nos véhicules légers sur rail *FLEXITY* suit ce modèle, et c'est le type de travail que nous cherchons à multiplier. Enfin, nous devons nous appliquer à remporter d'importantes commandes stratégiques, tant sur nos marchés traditionnels que sur nos marchés de croissance.

Quels arguments uniques de vente Transport a-t-il pour consolider davantage sa position sur les marchés de croissance clés ?

Nos zones de croissance incluent de nombreux marchés émergents. Ces régions ont besoin de solutions de transport collectif pouvant être rapidement mises en exploitation. Nous sommes bien outillés pour répondre à ce besoin, comme en témoignent le contrat remporté en 2015 par notre coentreprise chinoise, CSR Puzhen Bombardier Transportation Systems Limited, pour un système de navettes automatisé *INNOVIA* APM 300 pour Shanghai Shentong Metro Co. Ltd. ainsi que le contrat de voitures de métro *MOVIA* additionnelles pour Delhi Metro Rail Corporation Ltd (DMRC). Les nouvelles rames à Delhi porteront le parc de rames de métro *MOVIA* de DMRC à 776, ce qui en fait l'un des plus importants au monde. Les deux sites de Transport en Inde participeront à l'exécution de ce projet. Cette couverture mondiale d'installations locales et des engagements à long terme nous aident à façonner les stratégies de mobilité durable de nos clients.

Quels seront les avantages de la transformation ?

La transformation nous aidera à atteindre plus rapidement nos objectifs d'augmentation des revenus, d'amélioration des flux de trésorerie et de réduction des coûts. L'un des piliers de la transformation dont nous pensons le plus bénéficier est la standardisation. Passer à une approche axée sur des plateformes de produits standardisées nous permettra de réutiliser des solutions éprouvées, tout en les adaptant aux besoins de chaque client et en réduisant les délais et les risques des phases de développement et d'exécution. En outre, cette approche nous permet de repérer et d'appliquer en permanence nos meilleures pratiques pour l'ensemble de nos produits, afin d'améliorer leur performance et de réduire leur empreinte environnementale.

Comment vous préparez-vous à répondre aux besoins de transport durable de l'avenir ?

Les clients sont de plus en plus exigeants en matière de transport respectueux de l'environnement, et il ne fait aucun doute que cette tendance s'accroîtra à mesure que les gouvernements s'engageront à atteindre des objectifs environnementaux à long terme. Pour répondre à ces attentes, et les surpasser, nous appliquons notre processus d'écoconception à tous nos produits. Avec environ 80 % de l'incidence environnementale de nos véhicules de transport sur rail et de nos avions déterminée lors de leur conception, notre approche d'écoconception est cruciale. Elle a d'ailleurs permis d'innombrables innovations au fil du temps, dont le train révolutionnaire *ELECTROSTAR* série 379, alimenté par batterie et mis en service commercial par British Railways en 2015. Il permet de voyager tout en respectant l'environnement, même dans les régions rurales où du service de transport sur rail diesel ou électrifié n'est pas approprié.

TECHNOLOGIES *ECO4*

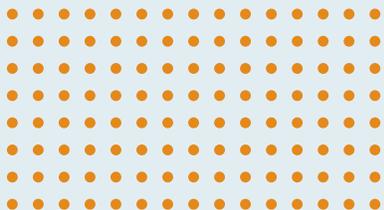
Notre ensemble modulaire de technologies *ECO4* fait également partie de notre offre de solutions de transport durable. Ces technologies appuient notre approche globale axée sur le cycle de vie, et elles sont conçues pour aider les exploitants à répondre aux impératifs croissants de gestion optimale de leur parc de véhicules, d'exploitation efficace et de faibles coûts de cycle de vie des produits.

15 TECHNOLOGIES *ECO4*



5 PREMIÈRES DANS
L'INDUSTRIE

120 APPLICATIONS



- Jusqu'à 50 % d'économie totale d'énergie
- Réduction de l'empreinte sonore
- Minimisation des émissions de CO₂
- Réduction des coûts de cycle de vie
- Augmentation de l'efficacité et de la performance

TRANSPORT

Le secteur du transport sur rail est un marché résilient à croissance régulière.

Avec des perspectives demeurant positives¹ pour toutes les régions, le marché ferroviaire accessible devrait connaître un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 2,7% pour les quatre prochaines années.

Plusieurs facteurs clés, dont la croissance démographique, l'urbanisation grandissante et la sensibilisation accrue aux enjeux environnementaux, devraient continuer à dynamiser le marché au cours des années à venir. Le rail étant l'un des modes de transport ayant la plus faible incidence sur l'environnement, soit aussi peu que 3,3% des émissions de CO₂ liées au transport, il constitue l'une des options de mobilité les plus durables disponibles sur le marché². De plus, compte tenu de l'accord historique sur les changements climatiques de Paris en 2015, nous nous attendons à ce que les gouvernements fassent preuve d'un intérêt renouvelé pour rechercher activement et investir dans des solutions de transport à faibles émissions de carbone comme le rail.

Ce sont bien évidemment de bonnes nouvelles pour Bombardier, car nous sommes bien placés pour fournir un grand nombre de ces solutions. En fait, cela fait longtemps que nous communiquons proactivement à nos clients actuels et potentiels les avantages environnementaux de nos produits par le biais de nos déclarations environnementales de produit (EPD). Ces EPD procurent aux clients une façon standardisée de mesurer l'empreinte environnementale de chacun de nos produits et de la comparer à celles de la concurrence. Depuis la publication de notre première EPD pour le métro de Stockholm il y a plus de 15 ans, nous en avons publié 16 autres, dont la plus récente en 2015 pour les nouvelles rames AZUR du métro de Montréal au Canada.

Réalisations de Transport en 2015:

- Fort volume soutenu de nouvelles commandes totalisant 8,8 milliards \$, couvrant tous les segments de produits et toutes les régions, portant le carnet de commandes à 30,4 milliards \$ à la fin de l'exercice;
- Maintien de notre leadership sur tous les principaux segments de matériel roulant en Europe et sur celui du métro en Amérique du Nord, et renforcement de notre position en Chine, en Inde et en Australie;
- Homologation du train à très grande vitesse V300ZEFIRO en Italie, dont le service commercial a débuté en juin 2015; et
- Alimentation d'une ligne d'autobus à Berlin avec notre technologie de recharge *PRIMOVE*, faisant de cette ville la première capitale au monde dont le centre est doté d'une ligne d'autobus entièrement électriques rechargés par induction et libres d'émissions polluantes.

¹ Étude de l'UNIFE *World Rail Market Study, Forecast 2014 to 2019* publiée en 2014. ² Selon l'Union internationale des chemins de fer (UIC): *Railway Handbook 2014. Energy Consumption & CO₂ Emissions*. ³ Fondé sur le marché ferroviaire mondial tel que défini par UNIFE, à l'exclusion des marchés non accessibles à Transport associés à des contrats attribués à des joueurs locaux sans appel d'offres et des segments de marché sur lesquels Transport ne livre pas activement concurrence, dont les segments infrastructures, locotracteurs et certains services de wagons à marchandises. ⁴ La région Ailleurs dans le monde englobe l'Amérique du Sud, l'Amérique centrale, l'Afrique, le Moyen-Orient et la CÉI.

CROISSANCE LA PLUS ÉLEVÉE ATTENDUE DANS LES SERVICES ET LES SYSTÈMES

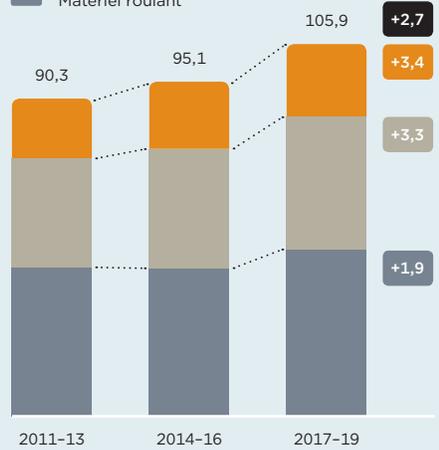
MARCHÉ CIBLE ANNUEL³

(moyenne des commandes sur trois ans; en milliards de dollars)

PAR SEGMENT DE PRODUITS

TCAC total 2012-2018 %

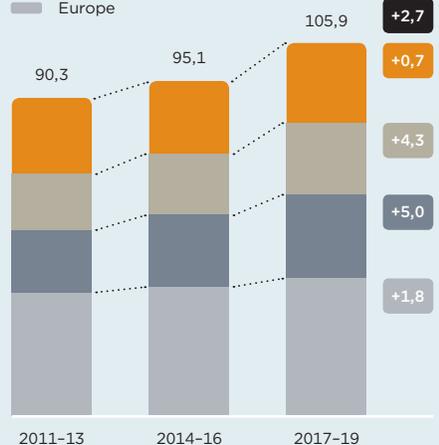
- Systèmes et signalisation
- Services
- Matériel roulant



PAR RÉGION

TCAC total 2012-2018 %

- Ailleurs dans le monde⁴
- Amérique du Nord
- Asie-Pacifique
- Europe





Rame de métro AZUR à Montréal au Canada



Autobus électrique PRIMOVE à Berlin en Allemagne

NOUS TRANSFORMER POUR CROÎTRE DE FAÇON RENTABLE

En 2015, nous avons aussi fortement progressé dans le cadre de notre plan de transformation :

ACCROÎTRE LA STANDARDISATION

Nous avons instauré une approche plus solide axée sur les plateformes, standardisant l'ingénierie et le développement en amont dans toutes les régions.

CENTRALISER NOTRE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Nous avons développé une stratégie d'approvisionnement mondial visant à consolider notre bassin de fournisseurs et ainsi optimiser nos coûts et réduire nos risques.

RENFORCER LA STRUCTURE ET LA GESTION DES COMPTES CLÉS

Nous avons adopté une approche davantage axée sur le client dans une optique d'efficacité et de service client.

RESPONSABILISER LA GESTION DE PROJET

Nous avons mis en place une structure simplifiée pour accélérer la prise de décision et nous assurer de la responsabilisation des gestionnaires de projet.

En 2016, nous continuerons à centrer nos efforts sur ces aspects, tout en nous employant aussi à améliorer la gestion de nos stocks, l'efficacité de l'exécution de notre carnet de commandes et notre compétitivité en général.



DAVID COLEAL

PRÉSIDENT
AVIONS D'AFFAIRES

David Coleal s'est joint à Bombardier en 2015 après avoir occupé de nombreux postes de direction en aéronautique pendant plus d'une décennie. Il nous apporte sa solide expérience en amélioration de la productivité, de l'exécution, de la compétitivité et de la performance financière.



Quels seront les facteurs clés de croissance d'Avions d'affaires au cours des dix prochaines années?

Le premier sera la mise en service de l'avion *Global 7000* au deuxième semestre de 2018. Cet avion est un produit emblématique de sa catégorie, et il nous met en bonne place pour conquérir une part importante de la croissance prévue dans la catégorie des grands avions d'affaires. Le second sera le service à la clientèle. Comme c'est une activité à marge élevée, c'est l'une des priorités de l'initiative d'amélioration de notre modèle d'affaires. La demande en services à la clientèle dépend en large partie de la taille de notre flotte. Avec la flotte la plus importante de l'industrie dans les catégories où nous livrons concurrence et un solide carnet de commandes de 17,2 milliards \$, nous considérons les services comme une réelle occasion de croissance.

Comment voyez-vous le marché actuel de l'aviation d'affaires?

Le marché est très certainement compétitif, et je ne m'attends pas à ce que cela change à court terme. En mai 2015, nous avons pris l'initiative de réduire les cadences de production des avions *Global 5000* et *Global 6000* pour mieux les aligner sur la demande du marché et pour éviter toute offre excédentaire potentielle à court terme. Produire le bon nombre d'avions renforcera la marque et contribuera à notre réussite à long terme. Nous surveillerons le marché en permanence pour tirer parti des occasions et ferons preuve de grande discipline dans l'établissement de nos prix pour protéger la valeur de nos avions.

Comment comptez-vous améliorer la performance financière?

Nous apportons des améliorations stratégiques à notre modèle d'affaires pour mieux tirer parti de nos avions, emblématiques de leur catégorie, et pour solidifier notre rentabilité à long terme. Cela inclut recentrer notre stratégie de vente pour l'axer davantage sur les canaux de vente directe. La mise en œuvre de cette nouvelle approche nous a amenés en 2015 à résilier certaines ententes de représentation commerciale et de distribution et à restructurer d'autres ententes commerciales liées à des clients. Notre équipe de vente est bien outillée pour accroître notre présence sur le marché, et nous prévoyons que, plus nous utiliserons ces canaux de vente, plus nous remplirons notre carnet de commandes, actuellement le plus important de l'industrie.

Nous avons tous un rôle à jouer dans notre plan de transformation afin qu'Avions d'affaires soit un secteur plus performant sur les plans des opérations, de la qualité et de la performance financière. Nous adoptons une nouvelle mentalité dans l'ensemble de notre secteur d'activité afin d'améliorer la performance et la génération de trésorerie, de réduire les coûts et de renforcer la mobilisation des employés.

SERVICE À LA CLIENTÈLE DE AVIONS D'AFFAIRES

La demande en soutien à la clientèle devrait s'accroître au cours des prochaines années et le réseau mondial de soutien d'Avions d'affaires est bien placé pour saisir cette occasion de croissance.

2

centres de réponse à la clientèle accessibles 24 h par jour, 7 jours par semaine

15

véhicules d'intervention mobile

1

avion dédié au soutien aérien

15

bureaux de soutien régionaux

60+

installations de maintenance

2

centres de formation; à Montréal et Dallas

3 000

clients formés par année

14

dépôts de pièces dans le monde

AVIONS D'AFFAIRES

Les caractéristiques fondamentales à long terme du marché des avions d'affaires demeurent solides, et nous prévoyons une poursuite de la création de richesse sur les marchés développés et une pénétration accrue des marchés émergents par les jets d'affaires. Le portefeuille de produits de Bombardier, en tête de l'industrie dans les trois catégories du marché, nous place bien pour maximiser notre part de la nouvelle demande, en misant sur nos solides atouts :



Une équipe de direction solide formée de vétérans de l'industrie et d'experts des fonctions



Un carnet de commandes de 17,2 milliards \$¹, le plus important de l'industrie²



Une flotte mondiale établie de **plus de 4400 avions¹**, en tête de l'industrie²



Des produits en tête de leur catégorie



Avion Challenger 650



Avion Learjet 75

En 2015, Avions d'affaires a également cherché à renforcer sa croissance et à rehausser sa rentabilité à long terme. Grâce à de nouveaux produits, à l'amélioration de notre modèle d'affaires et à la transformation opérationnelle :

- nous avons étendu notre activité de service à la clientèle;
- nous avons mis l'accent sur les canaux de vente directe;
- nous avons optimisé nos stocks d'avions d'occasion pour protéger la valeur de notre portefeuille d'avions; et
- nous avons mis en service l'avion nouvellement amélioré Challenger 650.

Nous avons par ailleurs décidé de réduire les cadences de production de nos avions *Global 5000* et *Global 6000* pour les aligner sur la demande du marché, mis fin au programme d'avion *Learjet 85* en raison de l'absence de ventes après la faiblesse prolongée du marché des avions d'affaires légers, et restructuré certaines de nos ententes commerciales.

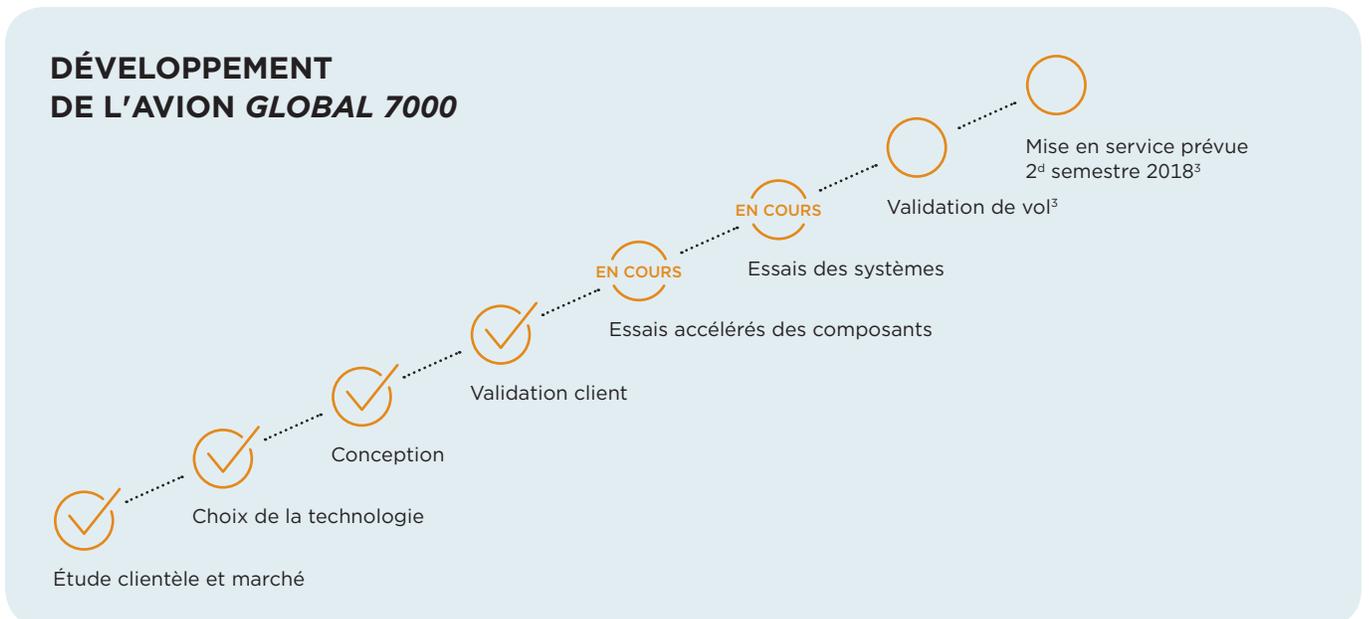
¹ Au 31 décembre 2015. ² Dans les catégories où nous livrons concurrence.



Avion Global 7000

L'avion d'affaires *Global 7000*¹ est un avion emblématique de sa catégorie en offrant notamment les caractéristiques de pointe suivantes :

<p>UN INTÉRIEUR RÉVOLUTIONNAIRE</p> <p>Premier et seul biréacteur d'affaires offrant quatre espaces de vie distincts</p>	<p>DES CAPACITÉS DE VITESSE ÉLEVÉE</p> <p>Exceptionnellement rapide, avec une vitesse d'exploitation de pointe de Mach 0,925²</p>	<p>UNE MANIABILITÉ À BASSE VITESSE</p> <p>Capacités uniques d'approche à angle prononcé</p>
---	---	--



¹ Produit en développement. Voir la rubrique Mise en garde à la fin de ce rapport. ² Dans certaines conditions d'exploitation. ³ Énoncé prospectif. Voir les énoncés prospectifs à la fin de ce rapport.



FRED CROMER

PRÉSIDENT
AVIONS COMMERCIAUX

Fred Cromer s'est joint à Bombardier en 2015 avec près de 25 ans d'expérience en aviation commerciale. Au cours de sa première année parmi nous, il a supervisé le lancement de la transformation opérationnelle d'Avions commerciaux ainsi que la certification de l'avion CS100.



Quelle croissance prévoyez-vous pour les programmes d'Avions commerciaux au cours des prochaines années ?

Nos programmes existants sont solidement implantés sur le marché. L'avion *Q400* est le turbopropulseur le plus performant du marché et le plus rentable pour les compagnies aériennes. Le programme *CRJ Series* est le programme de biréacteurs régionaux le plus populaire, offrant les plus faibles coûts d'exploitation et composant la plus importante flotte établie. Ces programmes resteront stables, mais notre croissance véritable viendra de l'ajout de nos avions *C Series*. Les revenus commenceront à croître lentement, alors que nous commencerons à livrer des avions à notre exploitant de lancement, Swiss International Air Lines (SWISS). Par la suite, leur croissance devrait être plus régulière pour contribuer de façon importante à nos revenus en 2020¹.

Quels sont les débouchés commerciaux des avions *C Series* ?

Pour quelqu'un qui a déjà étudié des centaines d'avions, et en a acheté pour des milliards de dollars au cours de sa carrière, c'est vraiment stimulant de présenter les avions *C Series*. Ces avions sont un véritable exploit sur le plan de l'ingénierie. Seuls avions entièrement nouveaux, conçus pour le marché des avions de 100 à 150 sièges, ils sont bien placés pour conquérir au cours des 20 prochaines années une part appréciable des 7000 livraisons prévues sur ce segment². Maintenant que les avions volent, nous constatons un intérêt accru et le rythme des discussions de vente avec des compagnies aériennes de renom s'est accéléré.

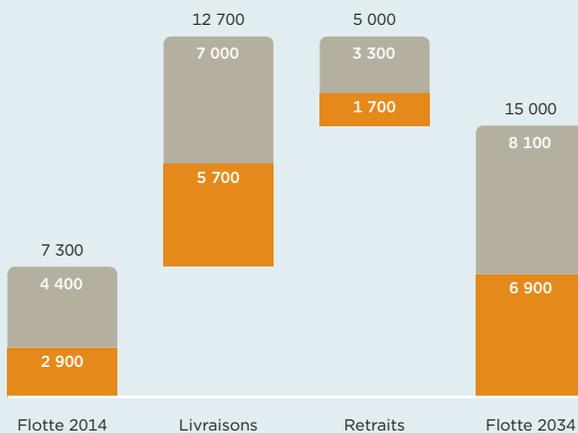
Comment vous assurez-vous du succès de la mise en service des avions *C Series* ?

Au cours des 30 dernières années, Bombardier a mis sur le marché plus de 25 modèles d'avions. Nous savons comment le faire avec succès, et cela exige d'être discipliné et de bien cibler nos efforts. Nous travaillons avec diligence avec SWISS pour rendre le processus aussi harmonieux que possible, tout en continuant à bâtir le carnet de commandes d'avions *CS100* et *CS300*. Nous agrandissons aussi notre infrastructure mondiale, conformément au calendrier de mise en service.

D'un point de vue fiabilité, nous sommes très heureux de notre situation actuelle. Au cours des récentes évaluations d'itinéraires, réalisées en Amérique du Nord et en Europe, l'avion *CS100* a volé 450 heures selon les procédures opérationnelles et réalisé plus de 70 liaisons entre des villes³.

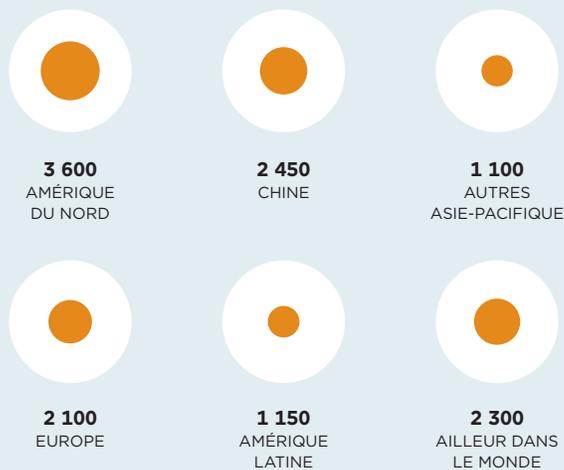
ÉVOLUTION DE LA FLOTTE D'AVIONS COMMERCIAUX DE 60 À 150 SIÈGES PAR SEGMENT 2014-2034⁴

■ De 100 à 150 sièges
■ De 60 à 100 sièges



PRÉVISIONS DE LIVRAISONS D'AVIONS COMMERCIAUX DE 60 À 150 SIÈGES PAR RÉGION 2014-2034⁴

TOTAL : 12 700 UNITÉS



¹ Énoncé prospectif. Voir les énoncés prospectifs à la fin de ce rapport. ² Prévisions 2014-2034 pour le marché des avions commerciaux disponibles sur bombardier.com; analyse *Quality of Service Index* de Bombardier. ³ Produit en développement. Voir la rubrique Mise en garde à la fin de ce rapport. Au 31 mars 2016. ⁴ En unités. Comme indiqué dans nos prévisions 2014-2034 pour le marché des avions commerciaux disponibles sur bombardier.com.

AVIONS COMMERCIAUX

Le marché des avions commerciaux poursuit son élan, alimenté par la hausse du trafic-passagers aérien et les prévisions de rendement financier des compagnies aériennes. Notre portefeuille polyvalent comprend plusieurs avions de conception optimisée dotés de différents aménagements de cabine et offrant les plus faibles coûts d'exploitation, source de seuils de rentabilité inférieurs et de bénéfices supérieurs pour les exploitants.



Biturbopropulseur Q400



Biréacteur régional CRJ900

En 2015, nous avons pris certaines mesures importantes pour mieux placer Bombardier et tirer pleinement parti du dynamisme du marché :

- nous avons obtenu la certification de l'avion *CS100* et annoncé que SWISS serait le premier exploitant de l'avion *CS100* et airBaltic celui de l'avion *CS300*;
- nous avons annoncé l'investissement du gouvernement du Québec, qui, en augmentant nos liquidités, nous permettra de mener à bien le programme *C Series*;
- nous avons embauché un nouveau responsable des ventes et restructuré la fonction vente et marketing dans le but d'augmenter les commandes; et
- nous avons consacré plus d'efforts aux relations avec la clientèle, en ciblant mieux nos produits pour mieux répondre aux besoins particuliers de nos clients.

À partir de maintenant, nous concentrons nos efforts sur quatre facteurs clés afin d'améliorer notre performance financière :

- remporter un flux de commandes supplémentaires pour gagner en dynamique positive sur le marché;
- accroître la production d'avions *C Series* pour répondre à la demande prévue, tout en nous efforçant de réduire la courbe d'apprentissage afin de parvenir à la rentabilité aussi rapidement que possible;
- tirer parti des nouveaux processus d'approvisionnement pour réduire les coûts et être plus efficaces; et
- renforcer la position sur le marché de notre gamme d'avions *CRJ Series* et du biturbopropulseur *Q400*.



Assemblage du premier avion CS300 pour airBaltic, Mirabel, Canada

Les avions *C Series*¹ sont les premiers monocouloirs entièrement nouveaux dans le segment des avions de 100 à 150 sièges depuis plus de 30 ans. Leur conception allégée et leurs technologies plus efficaces leur assurent d'excellentes performances supérieures aux cibles initiales. Les avions *C Series* offrent notamment les avantages suivants :

				
<p>Un poids jusqu'à 12 000 livres plus léger que celui de tout autre avion du même segment</p>	<p>Une consommation de carburant réduite de plus de 20% menant à des émissions de CO₂ réduites de 20% comparativement à celles des autres avions en production</p>	<p>Un coût unitaire inférieur de plus de 10% à celui des avions remotorisés de taille comparable</p>	<p>Une valeur additionnelle pouvant atteindre 13 millions \$ par avion</p>	<p>L'empreinte sonore la plus faible de tous les avions à réaction commerciaux en production de leur segment</p>

En plus d'offrir les plus faibles coûts d'exploitation et les meilleures performances sur son segment de marché, chaque avion *C Series* a une configuration intérieure conçue pour donner l'impression d'être dans un avion à large fuselage tout en étant dans un monocouloir. Les avions *C Series* offrent en outre aux passagers un confort inégalé avec les sièges les plus larges de leur segment.

La mise en service de l'avion *CS100* étant prévue pour le second semestre de 2016, nous nous concentrons maintenant sur l'accélération de la cadence de production afin d'en assurer l'efficacité et la rentabilité. Nous émettrons une EPD à la livraison de l'avion, une première dans l'industrie qui illustre notre transparence sur le

plan environnemental, et nous ferons de même pour tout prochain avion produit lors de sa mise en service.

Le programme d'avions *C Series* devrait démarrer garni d'un carnet de commandes fermes visant plus de 300 avions et pouvant atteindre jusqu'à 800 avions si l'on tient compte de toutes les options et de tous les engagements². Parmi ceux-ci se trouvent une commande ferme de Delta Air Lines, Inc. visant 75 avions *CS100* assortie d'options visant 50 avions supplémentaires et une lettre d'intention d'Air Canada visant 45 avions *CS300* avec options sur 30 avions supplémentaires, assorties de droits de conversion pour des avions *CS100*, toutes deux signées au premier trimestre 2016.

¹ Produit en développement. Voir la rubrique Mise en garde à la fin de ce rapport. ² Les autres ententes sont des commandes conditionnelles, des lettres d'intention, des options et des droits de conversion.



JEAN SÉGUIN

PRÉSIDENT
AÉROSTRUCTURES ET
SERVICES D'INGÉNIERIE

Jean Séguin a été nommé à son poste actuel en 2014, et il est le premier président du nouveau secteur d'activité Aérostructures et Services d'ingénierie. Il apporte à ce poste plus de 30 ans d'expérience dans un large éventail de fonctions, dont recherche et développement, exploitation et ingénierie.



D'après vous, quels seront les générateurs de croissance de ce nouveau secteur d'activité ?

Aujourd'hui, notre activité génère près de 2 milliards \$ de revenus. Notre croissance au cours des cinq prochaines années viendra essentiellement de notre participation à la production des avions *C Series*, *Global 7000* et *Global 8000*. Les clients externes sont aussi essentiels à notre succès. Ces clients externes représentent actuellement environ le quart de notre activité, et leur niveau de satisfaction pour ces engagements est très élevé. Nous avons l'intention de bâtir sur ces solides fondations.

Comment vous assurez-vous que votre chaîne d'approvisionnement peut répondre aux besoins de développement de nouveaux avions ?

Il ne fait pas de doute que le développement des avions *C Series*, *Global 7000* et *Global 8000* a mis sous pression notre chaîne d'approvisionnement et nécessite une capacité accrue. Pour nous développer avec pertinence, nous avons intégré certains de nos ingénieurs et de nos spécialistes à nos équipes d'approvisionnement et intensifié nos efforts de collaboration avec nos fournisseurs pour nous assurer qu'ils sont en mesure de répondre à notre hausse de volume et de nous faire bénéficier de coûts proportionnels à la plus grande taille des contrats.

Comment la transformation contribue-t-elle à Aérostructures et Services d'ingénierie ?

La transformation est essentielle à notre croissance, et nous avons un plan solide pour réduire les coûts d'approvisionnement, mettre en place des contrôles plus serrés de notre fonds de roulement et accroître notre productivité. Consolider les dépenses que nous engageons auprès de nos fournisseurs et tirer parti d'économies d'échelle nous aideront à réduire substantiellement nos coûts. Par exemple, nous avons déjà mis en place des stratégies ciblées pour réduire le coût des produits de base, comme ceux entrant dans la fabrication des matériaux composites, des pièces ouvrées en métal, du matériel et des composants électriques. Toutes ces mesures nous aideront à mieux contribuer à la compétitivité globale de Bombardier.

En quoi l'offre d'Aérostructures et Services d'ingénierie se distingue-t-elle de celle de ses concurrents ?

Nous avons des compétences inégalées en ingénierie. Les exemples les plus probants de notre leadership sont sans doute l'aile en composites et le fuselage arrière fabriqués pour nos avions *C Series*, des innovations rendues possibles par notre approche d'éco-conception qui aide à réduire la consommation de carburant des avions.

Notre présence mondiale est aussi un élément important qui nous distingue: nous avons été un des premiers de l'industrie à nous étendre à l'échelle mondiale, tout d'abord en ouvrant un site au Mexique en 2005, puis au Maroc en 2014 pour compléter nos sites d'Irlande du Nord et du Canada. Nos sites de Belfast et de Saint-Laurent, dans lesquels nous avons investi plus de 2 milliards \$ au cours des dernières années et qui constituent le cœur de nos activités, demeureront des centres d'excellence de calibre international dotés d'un savoir-faire unique. Pour nous aider à réduire les coûts et à mettre sur le marché des produits compétitifs, nous tirerons davantage parti de nos sites du Mexique et du Maroc, développés au fil du temps, et de notre chaîne d'approvisionnement mondial.

AÉROSTRUCTURES ET SERVICES D'INGÉNIERIE

Aérostructures et Services d'ingénierie conçoit et fabrique des aérostructures pour Bombardier ainsi que pour d'autres avionneurs et fabricants d'aérostructures. Le marché des aérostructures est un marché stable qui devrait connaître une croissance importante à moyen et à long terme, d'après les indicateurs clés du marché comme la croissance économique, le trafic-passagers aérien et la demande d'avions. Compte tenu de notre large éventail de compétences et d'expertises et de notre présence mondiale, nous sommes bien placés pour tirer parti de cette croissance. Nous prévoyons une croissance régulière jusqu'en 2020, alimentée en grande partie par de nouvelles plateformes. Nos structures comprennent:

- DES POSTES DE PILOTAGE
- DES COMPOSANTS DES FUSELAGES
- DES NACELLES
- DES CÔNES DE QUEUE
- DES STABILISATEURS ET DES DÉRIVES
- DES SOUS-ENSEMBLES ET DES COMPOSANTS D'AILES

RÉPONDRE AUX ATTENTES DE NOS CLIENTS

Répondre aux attentes de nos clients et les surpasser, tel est le fondement de notre croissance. Nous avons la chance qu'un grand nombre de nos clients actuels soient des clients existants, ce qui constitue, selon nous, la plus grande marque de satisfaction.

Dans tous nos secteurs d'activité, nous avons restructuré nos équipes et déployé de nouvelles initiatives visant à devenir une entreprise toujours plus axée sur le client. Compte tenu du besoin impératif de collaborer avec les clients, nous accordons une attention particulière à nos systèmes de satisfaction et d'engagement des clients au sein de ces initiatives.

AVIONS D'AFFAIRES



Niki Lauda (à gauche) et Peter Likoray, vice-président principal, Ventes, célébrant l'achat par Lauda d'un jet Global 7000

Chez Avions d'affaires, nous avons un réseau mondial de plus de 90 établissements et équipes de service et de soutien à la clientèle. Grâce à notre portefeuille complet de solutions de soutien à la clientèle et à notre système sophistiqué de gestion des stocks, nous sommes à la disposition des exploitants tous les jours, à toute heure, dans le monde entier. En 2015, nous avons continué à étendre ce réseau :

- en créant une coentreprise avec la région économique de l'aéroport de Tianjin pour ouvrir un nouveau centre de maintenance en Chine continentale;
- en ouvrant un nouveau bureau de soutien régional à Munich, en Allemagne; et
- en mettant en service des véhicules d'intervention mobile du Soutien à la clientèle à Amsterdam, aux Pays-Bas et à Nice, en France.

Nous modifions aussi notre approche stratégique des ventes. Nous avons notamment résilié des ententes de représentation commerciale et de distribution afin que notre équipe de vente puisse avoir des contacts plus directs avec les clients actuels et potentiels d'Avions d'affaires, tout particulièrement au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

AVIONS COMMERCIAUX



Avion CS100 pour SWISS

En 2015, nous avons poursuivi l'expansion du réseau mondial de service à la clientèle d'Avions commerciaux et annoncé de nouveaux centres de soutien aux Pays-Bas et au Moyen-Orient et l'ouverture d'un nouvel établissement de service agréé en Inde. Nos centres de soutien, plus de 35, proposent à la clientèle des services et des solutions, notamment de la maintenance et des pièces de rechange ainsi que des équipages et des services de formation technique. Nous nous assurons aussi que nos exploitants bénéficient d'un guichet unique pour toute demande critique ou relative à un avion immobilisé au sol.

Pour nous préparer à la mise en service de l'avion CS100 et aux nouvelles relations clientèle connexes, nous bâtissons la fonction de service à la clientèle pour le programme. Nous avons déjà inauguré un nouveau portail pour les clients des avions C Series comportant plus de 60 caractéristiques nouvelles ou améliorées, dont la possibilité de soumettre les problèmes rencontrés et de les suivre en ligne. Nos clients des avions Q Series et CRJ Series migreront sur ce nouveau portail en 2017. Un système de gestion de l'état des avions sera aussi offert aux clients des avions C Series. Ce système a notamment des capacités de diagnostic sur place ou à distance des systèmes d'avion, et de services automatisés de suivi de la performance et de production de rapports.



Train de banlieue SPACIUM pour la Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF)

TRANSPORT



Train à très grande vitesse Frecciarossa, en partenariat avec Hitachi Rail Italy

En 2015, afin de rehausser encore plus la qualité du service à la clientèle chez Transport, nous avons mis l'accent sur la responsabilisation des gestionnaires de projet, interlocuteurs privilégiés de nos clients, pour nous assurer qu'ils disposent de tout ce dont ils ont besoin pour satisfaire les besoins uniques de chacun de leurs clients. Nous avons aussi commencé à jumeler chaque client avec un partenaire exécutif pour nous assurer que la communication est fluide et cohérente et que les exigences et préférences des clients sont intégrées avec efficacité.

Parfois, et ce n'est malheureusement pas inhabituel dans notre industrie, la complexité de nos produits donne lieu à des défis de délais de livraison des produits. Cependant, ces défis ne sont pas insurmontables, et nous continuons à accorder une grande importance à leur résolution, notamment en déployant différentes initiatives de transformation. Nous appliquons également des solutions créatives; par exemple, nous avons récemment réalisé un projet pilote d'utilisation de la réalité virtuelle pour visualiser un train fini avant même qu'il ne soit physiquement construit, ce qui pourrait permettre de limiter le nombre de modifications requises, coûteuses en temps et en argent lorsqu'elles sont réalisées plus tard dans le processus.

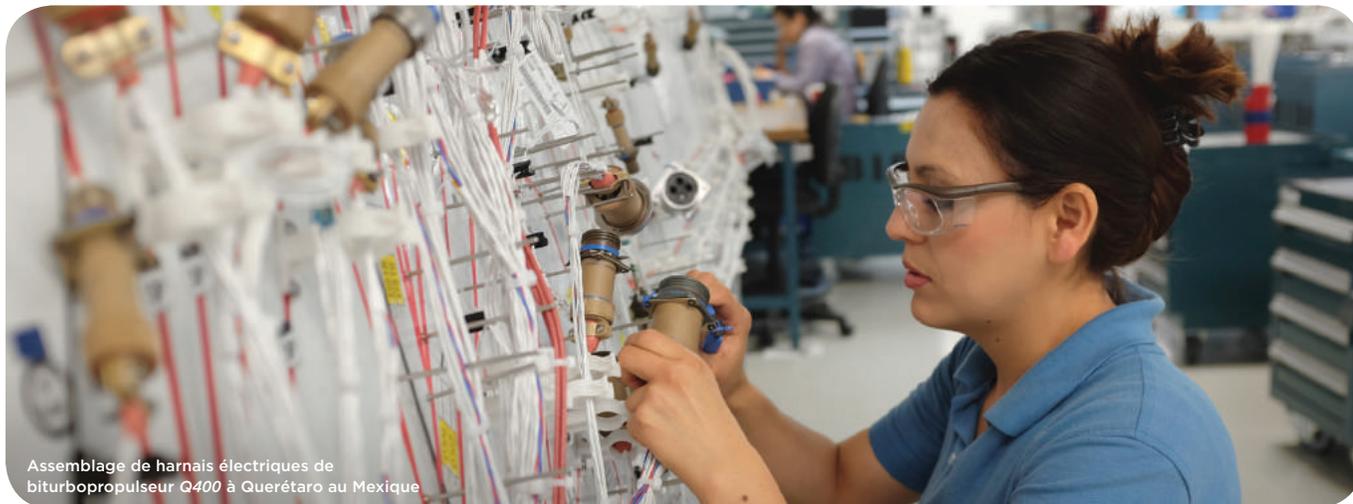
SÉCURITÉ ET FIABILITÉ DES PRODUITS

Avec notre engagement indéfectible en faveur du service à la clientèle, la construction de produits sûrs et fiables est notre responsabilité la plus importante, et ce, dans tous nos secteurs d'activité.

Notre approche de conception pour la sécurité est essentielle pour nous assurer que tous nos produits sont conformes à la réglementation en matière de santé et sécurité et aux différents codes volontaires. Nous travaillons en outre en étroite collaboration avec nos clients pour les aider à mettre en place les meilleures pratiques de sécurité pendant qu'ils exploitent nos produits. Pour cela, nous utilisons notamment le programme éprouvé *Safety Standdown* dans le cadre duquel nous avons prodigué, en 2015, une formation spécialisée en sécurité à plus de 1800 professionnels de l'aéronautique de plus de dix pays.

La fiabilité est indissociable de notre engagement en faveur de la sécurité et, même si nous sommes fiers de la fiabilité de nos produits, nous recherchons toujours à les améliorer. En 2015, nous avons lancé chez Avions d'affaires un nouveau programme d'amélioration continue pour l'avion *Challenger 350* et mené chez Avions commerciaux 23 projets liés à l'amélioration de la fiabilité. Nous avons accordé une importance particulière à la fiabilité dans la conception des avions *C Series*: l'un des objectifs explicites de leur conception entièrement nouvelle était d'en permettre une maintenance et une exploitation faciles. Des clients actuels et potentiels ont déjà souligné dans leurs premiers contacts avec les produits que c'était l'un des avantages de ces avions.

EXERCER NOS ACTIVITÉS DE FAÇON SÛRE, ÉTHIQUE ET EFFICACE



Assemblage de harnais électriques de biturbopropulseur Q400 à Querétaro au Mexique

SANTÉ, SÉCURITÉ ET ENVIRONNEMENT

Si beaucoup de choses ont changé chez Bombardier au cours de la dernière année, notre volonté d'être un chef de file en Culture préventive de santé, sécurité et environnement (SSE) demeure la même. Pour nous, cela signifie adopter une approche très proactive afin de limiter les risques de SSE.

Notre politique de SSE guide l'application de notre Culture préventive et nous l'avons mise à jour en 2015 pour la rendre conforme à la nouvelle norme ISO 14001:2015. La notion de leadership en SSE a par ailleurs été intégrée à nos valeurs et à nos engagements afin de renforcer la responsabilité de la direction. Nous avons aussi offert régulièrement des formations, favorisé le partage des meilleures pratiques au sein de la communauté SSE tout en clarifiant dans l'ensemble de l'entreprise les rôles et responsabilités de nos employés à l'égard de la SSE.

En 2015, nous avons reçu deux prix récompensant nos efforts en SSE. Notre site d'Aérostructures et Services d'ingénierie de Saint-Laurent a remporté la première place au Grand Prix de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) pour la région de Montréal pour avoir remplacé le rivetage manuel par du rivetage robotisé afin de réduire le risque ergonomique de la production des avions *C Series*. Transport a été reconnu pour ses 20 ans d'engagement exemplaire en faveur de l'amélioration environnementale par le biais du système européen de management et d'audit environnemental (EMAS).

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

En décembre 2015, nous avons malheureusement déploré un décès pendant des essais sur notre site de Transport de Savli, en Inde. La mise en œuvre de mesures locales d'amélioration est en cours et des revues périodiques avec la haute direction visent à nous assurer qu'elle est menée adéquatement.

Cet événement a entraîné une revue des risques critiques des zones d'essais à l'échelle mondiale. Les leçons tirées de cette revue sont partagées au sein de l'exploitation et de la communauté SSE. De plus, le président de Transport a fait part à la haute direction de ses attentes en matière de culture préventive de SSE et de gestion des risques.

En 2015, nous avons connu une fréquence des accidents de 0,3, comparativement à 0,4 en 2014 et une gravité des accidents de 11, comparativement à 12 en 2014.

Nous réalisons maintenant des revues trimestrielles en santé et sécurité avec les présidents des secteurs d'activité pour nous assurer que la santé et la sécurité font l'objet d'une attention constante de la part de nos hauts dirigeants.

En 2015, nous avons aussi continué à mesurer le déploiement de notre Culture préventive de SSE. Dans nos secteurs d'activité aéronautiques, les programmes standards de SSE font l'objet d'un audit interne chaque mois. À mesure que de nouvelles normes seront développées, notamment en leadership SSE et en gestion des risques de SSE, elles seront intégrées au programme d'audit.

Chez Transport, l'équipe de service d'audit d'entreprise et évaluation des risques (SAEÉR) a réalisé un audit des processus et initiatives en matière de santé et sécurité afin de proposer une orientation pour les efforts d'amélioration. Nous avons déjà commencé à mettre en œuvre les améliorations recommandées en responsabilisation de la direction et en gestion des risques, pour nous assurer que tous les employés possèdent les outils et les connaissances nécessaires pour créer, maintenir et encourager notre Culture préventive de SSE.

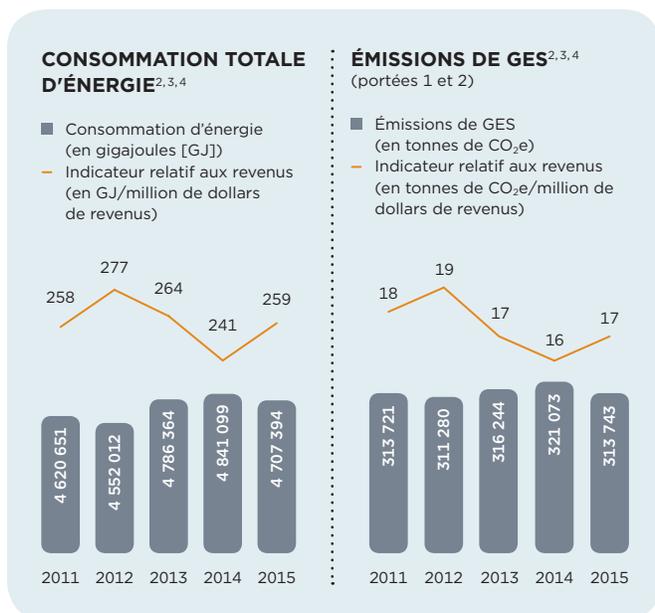
EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

En 2015, nous avons continué à progresser vers nos objectifs triennaux d'efficacité énergétique :

- réduire de 1% notre consommation d'énergie et nos émissions de GES entre 2014 et 2016, par rapport aux données de 2013; et
- réduire de 3% par 200 000 heures travaillées notre consommation d'énergie et nos émissions de gaz à effet de serre entre 2014 et 2016, par rapport aux données de 2013.

En 2015, nous avons réduit de 2,8% la valeur absolue de notre consommation d'énergie en regard de celle de 2014, pour nous retrouver 1,6% en deçà des niveaux de 2013. Nous avons aussi réduit de 2,3% nos émissions de GES, ou de 7330 tonnes de CO₂e, en regard de celles de 2014. Cette réduction équivaut au retrait de la route de plus de 1540 voitures de passagers pendant une année¹ et nous amène à 0,8% en deçà des niveaux de 2013. Dans le cadre de nos initiatives visant à réduire notre consommation d'énergie, nous avons installé de l'éclairage et de l'équipement écoénergétiques sur des sites situés aux États-Unis, en Allemagne, en Hongrie et au Canada, lesquels, à eux seuls, engendrent des réductions de plus de 225 tonnes d'émissions de GES et des économies annuelles prévues de 161 000 \$.

Bien que la valeur absolue de notre consommation d'énergie et celle de nos émissions de GES aient baissé en 2015, notre consommation d'énergie par 200 000 heures travaillées a augmenté. Cette augmentation est directement liée à la réduction de nos effectifs et de nos cadences de production; bien que le nombre d'heures travaillées ait baissé, dans de nombreux cas les installations avaient toujours besoin de maintenir certaines activités, interdisant une baisse correspondante de consommation d'énergie. Compte tenu de cette tendance, nous prévoyons atteindre la première cible de consommation d'énergie d'ici la fin du cycle triennal et manquerons fort probablement la deuxième. Nous continuons toutefois d'évaluer notre exploitation, y compris de rechercher des améliorations potentielles face aux réalités des cadences de production, et nous établirons de nouvelles cibles à court terme commençant en 2017.



CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Tous les fournisseurs de Bombardier sont tenus d'adhérer à notre Code de conduite des fournisseurs fondé sur les principes du Pacte mondial des Nations Unies. Ce code inclut des normes concernant la main-d'œuvre et les droits de la personne. Pour nous assurer de son respect, nous abordons également ces sujets lors de nos conversations avec nos fournisseurs et dans nos processus d'évaluation et de suivi périodiques des fournisseurs, dont des vérifications ponctuelles⁵, particulièrement sur les marchés à haut risque comme la Chine, l'Inde et le Mexique. En 2015, nous avons réalisé 25 vérifications ponctuelles de fournisseurs et n'avons relevé ni manquement grave à notre code ni atteinte importante aux droits de la personne.

Pendant que nous continuons à consolider notre bassin de fournisseurs dans le cadre de notre plan de transformation, la durabilité demeure un critère clé de la qualification et de la sélection des fournisseurs. En nous engageant avec des fournisseurs intégrant des pratiques poussées de durabilité à leurs activités et en travaillant avec les autres pour les aider à améliorer leurs pratiques, nous sommes en mesure de contenir nos coûts de conformité et de satisfaire plus facilement les exigences de durabilité de plus en plus précises de nos clients.

Par ailleurs, nous collaborons étroitement avec nos fournisseurs pour les aider à respecter les nouvelles réglementations et, en 2015, nous avons particulièrement aidé de petits fournisseurs à bâtir leur capacité à se conformer à la législation REACH⁶. Cependant, la conformité des fournisseurs est un enjeu qui concerne l'ensemble de l'industrie, et nous travaillons en coopération avec des pairs et des associations, comme l'*International Aerospace Environmental Group* (IAEG) et l'initiative MACH⁷, pour partager les meilleures pratiques et adopter des normes uniformes.

RAILSPONSIBLE

En 2015, Transport et d'importants clients, fournisseurs clés et autres entreprises de l'industrie ont fondé Railsensible, une initiative servant de force motrice à l'amélioration continue des pratiques durables de la chaîne d'approvisionnement de l'industrie ferroviaire. Cette initiative vise à appuyer le partage des meilleures pratiques et l'augmentation de la capacité des fournisseurs, et à faire la promotion d'une présentation transparente de l'information. La première action menée par Railsensible a été de lancer, en mars 2015, la première évaluation commune des fournisseurs sur la plateforme EcoVadis, permettant aux fournisseurs de remplir un seul formulaire pour présenter leurs mesures de durabilité à tous les membres de Railsensible. En 2015, 244 audits indépendants ont été effectués par le biais de la plateforme EcoVadis.

¹ Source : *Environmental Protection Agency* des États-Unis ² Les données de 2011 ont été mises à jour en fonction des conclusions de l'audit interne du SAEÉR. ³ Certaines de ces données ont été auditées par des tiers. La vérification couvre les sites admissibles en vertu du système d'échange des quotas d'émissions de l'Union européenne (EU ETS). ⁴ Certaines des données environnementales ont été auditées par des tiers. L'audit couvre les sites participant au EMAS. ⁵ Les vérifications ponctuelles sont des contrôles informels et inopinés réalisés par des gestionnaires en approvisionnement, ingénierie ou qualité de Bombardier formés à cet effet. ⁶ Enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des produits chimiques. ⁷ L'initiative MACH, établie au Québec au Canada, vise à optimiser la performance de la chaîne d'approvisionnement du secteur aéronautique du Québec et à accroître sa compétitivité à l'échelle mondiale.

ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ

Notre Code d'éthique et de conduite établit clairement les normes de comportement que tous nos employés et membres du conseil d'administration doivent respecter. Ce code stipule également des lignes directrices qui nous aident à ce que nous agissions conformément aux valeurs et à la réputation de Bombardier.

En 2015, le Bureau éthique et conformité a reçu 115 signalements de manquement au code. Même si cela représente une augmentation de 27 % par rapport au nombre de signalements reçus en 2014, nous croyons que cette augmentation est attribuable, au moins en partie, à la plus grande sensibilisation des employés aux manquements possibles et à la façon de les signaler, grâce à la multiplication des formations sur l'éthique et la conformité, dont certaines en personne. Sur les 115 signalements, 37 % étaient justifiés et 74 % étaient liés aux ressources humaines (par ex., discrimination, harcèlement ou relations avec des employés). Aucun ne constituait un manquement grave.

En 2016, nous continuerons à enrichir notre catalogue de formations sur l'éthique, afin que les employés disposent de canaux et de mécanismes suffisants pour bien comprendre nos règles et nos attentes sur le plan éthique et s'y conformer. Nous allons aussi continuer à enquêter sur tout signalement, et le faire en temps opportun.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Bombardier a une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption. Toutefois, nous sommes forcément exposés à des risques de corruption, particulièrement dans certaines régions. En 2015, nous avons mis en place plusieurs nouveaux processus et mécanismes de soutien, notamment des formations en personne, des modules en ligne et des bulletins d'information, pour que nos employés sachent comment réagir dans certaines situations.

Nous avons aussi diffusé plusieurs nouveaux programmes de formation à l'intention des employés sur différents sujets dont « Pots-de-vin et corruption », « L'utilisation d'intermédiaires et de lobbyistes » et « Fraude contractuelle et concurrentielle ». En 2016, nous publierons, pour les marchés à risque élevé, des brochures par pays afin de mieux adapter nos formations et nous attaquer aux enjeux de corruption dans chaque région.

L'enquête au Brésil sur des allégations de collusion se poursuit, et Bombardier continue à y coopérer¹.

TOTAL DES IMPÔTS PAYÉS² ET PERÇUS³ PAR BOMBARDIER POUR 2015⁴

Notre stratégie fiscale est alignée sur la stratégie d'affaires de Bombardier et respecte notre Code d'éthique et de conduite. Conformément à notre politique fiscale d'entreprise, nous avons mis en place plusieurs ressources, processus et contrôles nécessaires pour nous assurer d'être en conformité avec les lois applicables, dont les obligations statutaires liées aux dépôts d'information fiscale, les obligations de paiement et de retenues à la source et les obligations de divulgation aux autorités compétentes.



1,6 G\$

TOTAL



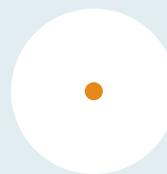
855 M\$

IMPÔTS SUR LE REVENU



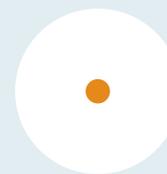
681 M\$

TAXES SUR LA MASSE
SALARIALE ET
CHARGES SOCIALES



25 M\$

TAXES DE VENTE
ET IMPÔTS SUR LES
TRANSACTIONS

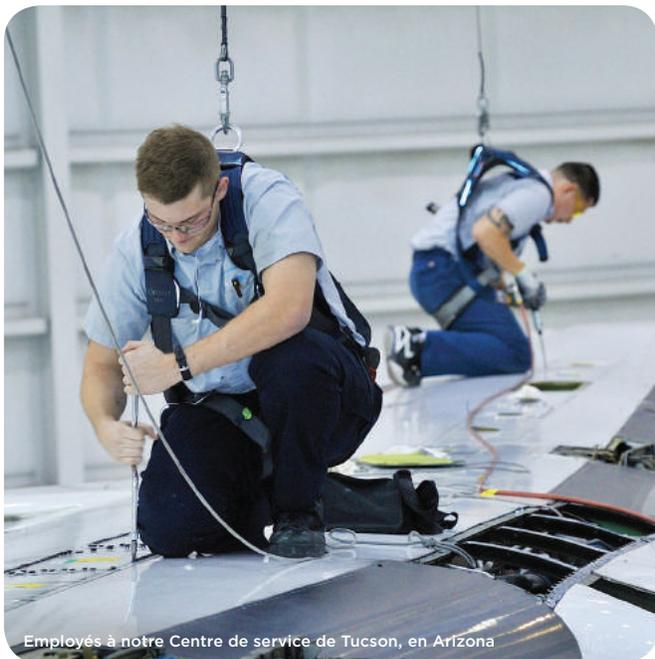


41 M\$

IMPÔTS FONCIERS,
TAXES D'AFFAIRES ET
AUTRES TAXES

¹ Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'enquête au Brésil, consultez notre Rapport annuel 2015, p. 248. ² Inclut les impôts sur le revenu payés sur les bénéfices ainsi que divers impôts, taxes et autres charges fiscales et sociales encourus dans le cadre de nos activités. Le montant total des taxes et impôts payés par Bombardier en 2015 a totalisé 483 millions \$. ³ Inclut les impôts sur le revenu personnel, les charges sociales et les impôts sur les transactions. Le montant total des taxes et impôts perçus par Bombardier en 2015 a totalisé 1,1 milliard \$. ⁴ Pour les emplacements importants seulement (Canada, États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, France et Mexique).

RESPONSABILISER NOS EMPLOYÉS



Nos employés sont les moteurs les plus puissants du succès de Bombardier. Même si en 2015, nous avons peu recruté, nous avons mis l'accent sur l'embauche de nouveaux leaders pour mener à bien notre transformation actuelle.

En 2015, nous avons dû réduire nos effectifs en raison de l'annulation du programme d'avion *Learjet 85* et de la réduction des cadences de production des avions *Global 5000* et *Global 6000*. Au fil de notre redressement, nous devons réévaluer en permanence nos effectifs et les faire correspondre à nos besoins futurs et à la nécessité de réagir plus rapidement. Nous avons donc annoncé, début 2016, une réduction additionnelle de nos effectifs mondiaux de 7000 employés en 2016 et 2017, compensée en partie par des embauches dans certains domaines de croissance, principalement pour le programme *C Series* et les contrats de Transport.

Cette décision fut difficile à prendre, mais nous sommes convaincus qu'elle rendra Bombardier plus forte et plus concurrentielle. Nous poursuivons les activités d'embauche stratégique en cours dans l'ensemble de l'entreprise par le biais des médias sociaux, de salons de l'emploi, du programme de recommandation des employés et de nos partenariats avec les universités, en plus d'autres canaux.

DÉVELOPPEMENT ET MOBILISATION DES EMPLOYÉS

La transition actuelle n'empêche pas les employés de Bombardier de demeurer passionnés et dévoués à honorer notre engagement en faveur de l'évolution de la mobilité. Toute l'année, nous avons été très déterminés dans nos communications avec nos employés. Qu'une communication soit individuelle ou à l'échelle de l'entreprise, nous tenons à informer rapidement nos employés des changements, tout en les encourageant à y prendre part en remettant en question le statu quo, en partageant leurs idées et en faisant part des enjeux qu'ils rencontrent. Des employés mobilisés sont essentiels au succès de notre transformation, et nous allons continuer à les inciter à y jouer un rôle actif.

La transformation, plus que toute autre chose, a démontré les immenses compétences de nos employés, et nous continuons d'en tirer parti en leur offrant des occasions de développement professionnel, de progrès et de reconnaissance. Il est impératif pour nous de développer les talents à haut potentiel et de célébrer leurs réalisations. C'est pourquoi nous avons mis plusieurs programmes en place pour renforcer l'expérience, les connaissances et les aspirations que chaque employé nous apporte dans ses fonctions.

Reconnaissant l'impact d'une transformation opérationnelle sur les employés, nous avons décidé, en 2015, de revoir et de refondre notre sondage annuel sur l'engagement des employés, afin qu'il s'inscrive mieux dans l'orientation future de Bombardier. Pendant que nous le peaufinons, nous accordons encore plus de valeur aux commentaires reçus des employés par d'autres canaux.

Nous nous efforçons également d'aligner notre modèle de rémunération sur notre nouvelle orientation. Nous envisageons de le modifier de façon à établir un lien plus direct entre le pourcentage d'augmentation salariale et la performance individuelle. Nous avons déjà commencé à le faire aux échelons hiérarchiques les plus élevés : le modèle de rémunération à la performance s'appliquera en 2016 aux rémunérations incitatives à court terme des cadres supérieurs¹. De plus, nous avons adopté les indicateurs de la transformation, les flux de trésorerie disponibles annuels et le RAI annuel, comme principaux indicateurs clés de performance pour les bonis en 2015.

Nous croyons que ces changements seront importants, alors que nous mettons l'accent dans l'ensemble de l'entreprise sur une culture de haute performance.

¹ Échelons hiérarchiques de directeur et supérieur.

COMMUNAUTÉS

L'un des aspects essentiels du travail dans une communauté est de contribuer à son essor. En 2015, nous avons contribué à hauteur de 1,7 million \$, en plus du temps et des talents de nos employés, pour répondre à différents besoins locaux, en ciblant la promotion de l'éducation, la durabilité environnementale et l'entrepreneuriat.

RÉPARTITION DE LA CONTRIBUTION PAR RÉGION



PRINCIPAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS AVEC LES COMMUNAUTÉS

HUERDENSPRINGER+ > Projet de mentorat établi à Berlin, en Allemagne, qui aide des jeunes de milieux défavorisés à faire des choix de carrière et à s'intégrer au marché du travail. En 2015, 17 employés ont agi à titre de mentor.

CITYWIDE EMPLOYERS' FORUM > Un forum d'employeurs, présidé et soutenu par Bombardier, visant des quartiers de Belfast (Irlande du Nord) où le taux de chômage de longue durée est élevé. En se concentrant sur les initiatives d'employabilité et sur les compétences, le forum a aidé 36 individus à obtenir un emploi en 2015.

IMAGINING MY SUSTAINABLE CITY - NO.9 > Programme intensif de quatre jours à Toronto, au Canada, qui apprend à des élèves de début de secondaire ce que sont l'écoconception, l'énergie renouvelable, la conservation de l'énergie, la gestion des déchets et des eaux usées, ainsi que le transport durable. Le programme a déjà été suivi par 1500 élèves.

ROBOTIQUE FIRST QUÉBEC > Expérience pratique en ingénierie pour des élèves qui doivent concevoir, construire et programmer un robot de taille industrielle en seulement six semaines. Nous sommes un partenaire actif dans la planification, l'exécution et la promotion de la compétition depuis sa création en 2012. En 2015, nous avons fourni du soutien financier et 80 employés ont été bénévoles dans le cadre de la compétition.

INSPIRING FUTURE AVIATORS > Programme conçu par notre centre de service de Hartford, aux États-Unis, et le New England Air Museum. L'objectif de ce partenariat est d'allier histoire et technologie moderne pour amener de jeunes étudiants à envisager la possibilité de faire carrière dans l'industrie de l'aviation. Les étudiants visitent tout d'abord le musée pour en apprendre plus à propos des avions et de l'histoire de l'aviation. Ils découvrent par la suite les technologies de l'aviation et les possibilités de carrière en faisant un tour des installations et des avions de Bombardier.

SIERRA GORDA > Un partenariat à long-terme avec l'organisme communautaire travaillant à la protection de la Réserve de la Biosphère Sierra Gorda au Mexique. En 2015, notre appui a ciblé la réduction des émissions de CO₂ par le biais d'un projet volontaire de compensation du carbone.

PROGRAMME YOUNG LEADERS > Programme d'un mois fournissant de la formation technique et professionnelle à des diplômés d'universités indiennes de génie. Depuis le début du programme en 2013, nous avons recruté 72 jeunes leaders diplômés.

¹ Autres inclut l'Australie, le Brésil, la Chine, l'Inde et le Népal.

À propos du rapport

Cette publication est une étape de plus dans notre engagement à présenter avec transparence notre information financière et non financière. Il est conçu pour fournir à nos parties prenantes un aperçu complet de la façon dont nous nous efforçons de créer de la valeur à long terme pour les actionnaires et la société.

Le Rapport d'activité 2015 de Bombardier tient compte des lignes directrices G4 du GRI et du cadre de l'*International Integrated Reporting Council*. Le processus de présentation est dirigé par notre comité de durabilité et communications intégrées, auquel participent des représentants de l'ensemble de Bombardier, dont des services Communications, Éthique et conformité, SSE, Relations avec les investisseurs, Finances, Stratégie et Services juridiques, ainsi que des leaders clés de nos quatre secteurs d'activité. Il est chargé de définir et de superviser la mise en œuvre de notre stratégie de durabilité.

Nous voulons que ce rapport ne soit qu'un élément de notre dialogue continu avec nos parties prenantes, et nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires et de vos questions à l'adresse csr@bombardier.com.

Portée

Ce rapport traite de la performance de toutes les installations de Bombardier dans le monde, y compris de celles des contreparties auxquelles nous participons. Nous y avons inclus des données financières pour Bombardier Inc. et ses filiales, ainsi que des mises à jour sur les enjeux sociétaux, environnementaux, de gouvernance et économiques les plus importants pour l'entreprise et ses parties prenantes, tels que déterminés par notre analyse de l'importance relative d'enjeux de 2014.

Ce rapport contient des données quantitatives reflétant nos résultats pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, ainsi que de l'information prospective importante. La plupart de l'information financière de ce rapport est extraite de notre Rapport financier 2015. Tous les chiffres sont en dollars américains, à moins d'indication contraire. Pour plus d'information sur la divulgation de notre information financière pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, se reporter à notre Rapport financier 2015.

Audit des données

L'information fournie pour nos indicateurs environnementaux est en partie auditée par un tiers indépendant. Les données sur l'énergie et les émissions de gaz à effet de serre de notre site de Belfast, au Royaume-Uni, sont auditées par des parties externes en vertu du EU ETS, dont BSi Assurance UK Ltd., à Kitemark Court, Davy Avenue, Knowlhill, Milton Keynes, Buckinghamshire, MK5 8PP. De plus, sept sites allemands, ainsi que nos sites de Matranovak (Hongrie), Ceska Lipa (République tchèque), Vienne (Autriche) et Wrocław (Pologne), font auditer annuellement toutes leurs données environnementales par un auditeur externe en vertu du EMAS.

En 2011 et 2013, l'équipe SAEÉR a audité la conformité de nos rapports sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) aux principes du GRI, l'efficacité des processus et des systèmes que nous employons pour faire rapport sur nos données en RSE ainsi que sur la fiabilité et la qualité de nos indicateurs de performance. Totalement indépendant de nos entités d'exploitation, le SAEÉR peut être considéré comme un auditeur de deuxième niveau. Il a appliqué pour ses audits des normes reconnues comme AA 1000 et ISAE 3000. Nous avons continué à établir et à mettre en œuvre des plans d'action pour améliorer la qualité des données. Pour les données de SSE, cela incluait une procédure standardisée pour intégrer des données SSE dans notre système central de gestion des données.

Notes du Sommaire de performance

Santé et sécurité

- (a) Les données de 2011 ont été mises à jour en fonction des constatations de l'équipe SAEÉR.
- (b) La fréquence des accidents mesure le nombre d'accidents ayant entraîné un ou plusieurs jours d'absence, à l'exclusion des jours d'affectation temporaire, exprimé par 200 000 heures travaillées.
- (c) La gravité des accidents est le nombre de jours d'absence exprimé par 200 000 heures travaillées. Le nombre total de journées d'absence comprend les jours d'absence du travail et exclut les jours d'affectation temporaire.
- (d) En 2015, nous déplorons le décès d'un employé dans un de nos sites de Transport en Inde.
- (e) Le taux d'incidents est le nombre de cas comptabilisables, exprimé par 200 000 heures travaillées. Le nombre total d'incidents comptabilisables comprend : - le nombre total de décès reliés au travail - le nombre total d'accidents avec jours d'absence sans affectation temporaire - le nombre total de cas d'affectations temporaires - le nombre total de cas de maladies professionnelles sans affectation temporaire - le nombre total de cas de maladies professionnelles, avec affectation temporaire - le nombre total de traitements médicaux.

Environnement

- (a) Le périmètre de collecte des données environnementales et liées à l'énergie que nous communiquons inclut les éléments suivants : les édifices que nous possédons, ou que nous louons à long terme, ayant plus de 4 645 mètres carrés (50 000 pieds carrés) d'espace conditionné et qui sont sous la seule gestion de Bombardier; les sites ayant 150 employés ou plus, les sites considérés principalement comme installations de production ou de service; les deux principaux bureaux administratifs d'Aéronautique et de Transport; et les contreparties dont nous avons le contrôle opérationnel et dont nous contrôlons plus de 50 % des actions avec droit de vote.
- (b) Nous avons ajusté les données environnementales de 2011 du périmètre de collecte des données environnementales pour exclure les contreparties dont nous détenons moins de 50 % des actions avec droit de vote et dont nous n'avons pas le contrôle opérationnel.
- (c) Dans certains cas, la somme des données ne correspond pas au sous-total ou au total en raison de l'arrondissement.
- (d) Certaines des données environnementales ont été auditées par des tiers. L'audit couvre les sites participant au EMAS.
- (e) L'énergie consommée par notre entreprise comprend des carburants renouvelables et non renouvelables, ainsi que des achats d'électricité, de vapeur et d'eau chaude. Nous ne comptabilisons pas les achats d'énergie pour le refroidissement et ne vendons pas d'énergie. Nous ne mesurons actuellement pas l'énergie consommée en dehors de l'entreprise. Les données sur la consommation d'énergie sont compilées par le biais des factures ou des compteurs, et elles sont consolidées dans une base de données centralisée. Les facteurs tirés du manuel sur les statistiques de l'énergie de l'Agence internationale de l'énergie ont été utilisés pour convertir les volumes de consommation d'énergie en GJ.
- (f) Les données de 2011 ont été mises à jour en fonction des constatations de l'équipe SAEÉR.
- (g) L'électricité renouvelable comprend la consommation d'électricité de nos sites au Canada (Québec), en Belgique (Bruges), en Suède (Västerås) et en Allemagne (Berlin).
- (h) L'énergie relative se rapporte à l'énergie consommée par notre entreprise et englobe les carburants renouvelables et non renouvelables ainsi que l'électricité, la vapeur et l'eau chaude achetées par nos sites.
- (i) Certaines de ces données ont été auditées par des tiers. L'audit couvre les sites admissibles en vertu du EU ETS.
- (j) Nous faisons rapport sur les émissions de GES selon une approche de consolidation opérationnelle. Les facteurs d'émissions de portée 1 sont compilés à partir du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Les

- facteurs d'émissions de portée 2 sont compilés à partir des services publics locaux, des provinces ou États et des stocks nationaux, le cas échéant. Pour les portées 1 et 2, nous appliquons à nos calculs les potentiels du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (2007 Fourth Assessment Report), qui englobent les gaz suivants : le dioxyde de carbone (CO₂), le méthane (CH₄), l'oxyde nitreux (N₂O) et les hydrofluorocarbures (HFC). L'année de référence pour les émissions de GES de portées 1 et 2 est l'année 2013, pour refléter un cycle de fixation d'objectifs triennaux. Nous n'avons pas encore fixé d'année de référence pour les émissions de portée 3.
- (k) Les émissions de GES concernent uniquement les émissions de portées 1 et 2 et englobent les gaz suivants : CO₂, CH₄, N₂O et HFC.
- (l) Les substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO) sont utilisées dans les climatiseurs, les congélateurs, les réfrigérants dans nos installations, nos trains et nos avions. Nous calculons les émissions de GES à partir de la quantité de SAO remplacée lors de l'entretien de l'équipement, en appliquant ensuite les potentiels de réchauffement pertinents du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (2007 Fourth Assessment Report) couvrant les hydrofluorocarbures et les perfluorocarbures.
- (m) Nous confirmons nos méthodes d'élimination d'après des rapports qui nous sont fournis par nos sous-traitants chargés de l'élimination. Les déchets compostés sont comptabilisés dans nos chiffres concernant la valorisation énergétique. Nous n'éliminons pas de déchets par injection en puits profonds. Nous ne faisons pas de stockage sur site.
- (n) Les déchets valorisés sont les déchets dangereux ou non dangereux dirigés vers un processus qui les réutilise, les recycle, les composte ou les incinère pour en faire des produits ou des sources d'énergie utiles. Le nombre indiqué est le pourcentage de déchets valorisés par rapport à notre production totale de déchets (dangereux et non dangereux).

Employés

- (a) Le total des effectifs inclut les employés actifs et inactifs et les contractuels. Après la clôture de l'exercice, nous avons décidé de prendre des mesures afin d'optimiser nos effectifs en combinant réduction des effectifs et embauche stratégique. Ces données ne reflètent pas les modifications prévues.
- (b) Les employés actifs sont les employés permanents à temps plein, les employés permanents à temps partiel, les employés temporaires à temps plein, les employés temporaires à temps partiel et les apprentis rémunérés. Les employés inactifs sont les employés en congé de courte durée, en congé de maternité ou parental ou en congé de longue durée d'une autre nature, par exemple pour une invalidité à long terme.
- (c) Les employés contractuels sont les gestionnaires intérimaires (également appelés consultants chez Transport), les non-employés (secteurs d'activité aéronautiques) et les employés fournis par une agence. Les employés contractuels ne s'acquittent pas d'une portion importante du travail pour Bombardier.
- (d) Le genre de l'employé n'est pas documenté pour certains employés contractuels.
- (e) Le nombre d'employés exclut les employés contractuels.
- (f) Les embauches sont une mesure du nombre d'employés permanents embauchés en externe durant la période de référence.
- (g) Le taux de roulement total inclut toutes les raisons de roulement (par ex., congédiements, mises à pied et départs à la retraite).
- (h) Le taux de roulement volontaire mesure le pourcentage des départs volontaires (cessations d'emploi à l'initiative de l'employé) basé sur le nombre total de nouveaux employés. Le taux de roulement volontaire des nouveaux employés par genre a été amendé pour présenter le pourcentage de chaque genre par rapport au nombre total de nouveaux employés. Le pourcentage de chaque genre était auparavant présenté par rapport au nombre total de nouveaux employés ayant quitté volontairement.

- (i) Les employés à potentiel élevé sont repérés en fonction de leurs solides antécédents et de leur capacité perçue à relever de nouveaux défis à court terme.
- (j) Les postes de haute direction sont définis comme ceux relevant directement du président et chef de la direction ou des présidents des secteurs d'activité. Les postes de gestion sont définis comme les postes d'échelon gestionnaire et supérieur. Les postes autres que de gestion sont définis comme tous les postes n'étant pas des postes de gestion. Excluant les contractuels.
- (k) Nombre de nationalités différentes pour tous les employés inclus dans la main-d'œuvre employée à la fin de la période de référence.
- (l) Les ratios de rémunération excluent les employés syndiqués. Les nombres représentent le total de tous les sites importants.
- (m) Les ratios de rémunération 2014 des postes de haute direction, de gestion et autres que de gestion ont été recalculés pour refléter les définitions de catégories d'employés de la note (j). Les calculs pour les années précédentes n'ont pas été retraités.
- (n) La productivité des employés est le total des revenus, divisé par le total des effectifs, incluant les contractuels. Les données sur la productivité des effectifs pour 2011 et 2012 ont été retraitées pour corriger des incohérences dans le calcul de ces données.

Énoncés prospectifs

Le Rapport d'activité contient des énoncés prospectifs, qui peuvent comprendre, sans s'y limiter, des déclarations portant sur les objectifs, les prévisions, les cibles, les buts, les priorités, les marchés et les stratégies de l'entreprise, sa situation financière, ses croyances, ses perspectives, ses plans, ses attentes, ses anticipations, ses estimations et ses intentions; les perspectives de l'économie générale et les perspectives commerciales, les perspectives et les tendances d'une industrie; la croissance prévue de la demande de produits et de services; le développement de produits, y compris la conception, les caractéristiques, la capacité et la performance projetées; les dates prévues ou fixées de la mise en service de produits et de services, des commandes, des livraisons, des essais, des délais, des certifications et de l'exécution des projets en général; la position de l'entreprise en regard de la concurrence; l'incidence prévue du cadre législatif et réglementaire et des procédures judiciaires sur l'entreprise et ses activités; les liquidités disponibles et l'examen continu des solutions de rechange stratégiques et financières; la réalisation de l'investissement par le gouvernement du Québec dans le programme d'avions *C Series* (l'investissement dans le programme *C Series*) et l'utilisation du produit qui en découle; l'incidence de l'investissement dans le programme *C Series* et du placement privé visant une participation minoritaire de la Caisse dans Transport (l'investissement de la Caisse et, avec l'investissement dans le programme *C Series*, les investissements); l'incidence des investissements sur la gamme des possibilités qui s'offrent à l'entreprise, y compris sa participation à une future consolidation dans l'industrie; la structure du capital et de gouvernance du secteur Transport après l'investissement de la Caisse, et du secteur Avions commerciaux après l'investissement dans le programme *C Series*; l'incidence et les avantages escomptés des investissements sur les activités de l'entreprise, son infrastructure, ses occasions, sa situation financière, son accès à des capitaux et sa stratégie générale; et l'incidence de la vente d'une participation sur son bilan et sa situation financière. Les énoncés prospectifs se reconnaissent habituellement à l'emploi de termes comme « pouvoir », « prévoir », « devoir », « avoir l'intention de », « estimer »,

« planifier », « entrevoir », « croire », « continuer », « maintenir » ou « aligner », la forme négative de ces termes, leurs variations ou une terminologie semblable. De par leur nature, les énoncés prospectifs exigent que la direction formule des hypothèses et ils sont assujettis à d'importants risques et incertitudes, connus et inconnus, de sorte que les résultats réels de périodes futures pourraient différer de façon importante des résultats prévus. Bien que la direction juge ses hypothèses raisonnables et appropriées selon l'information à sa disposition, il existe un risque qu'elles ne soient pas exactes.

Parmi les facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent de manière importante des résultats prévus dans les énoncés prospectifs, l'entreprise note, sans s'y limiter, les risques liés à la conjoncture économique, au contexte commercial de l'entreprise (tels les risques liés à la situation financière de l'industrie du transport aérien, des clients d'avions d'affaires et de l'industrie du transport sur rail, à la politique commerciale, à l'accroissement de la concurrence, à l'instabilité politique et à des cas de force majeure), à l'exploitation (tels les risques liés au développement de nouveaux produits et services; au développement de nouvelles activités; à la certification et à l'homologation de produits et services; aux engagements à modalités fixes et à la production et à l'exécution de projets; aux pressions sur les flux de trésorerie exercées par les fluctuations liées aux cycles de projet et au caractère saisonnier; à la capacité de la Société de mettre en œuvre avec succès sa stratégie et son plan de transformation; aux partenaires commerciaux; aux pertes découlant de sinistres et de garanties sur la performance des produits, aux procédures réglementaires et judiciaires, à l'environnement, à la dépendance de la Société à l'égard de certains clients et fournisseurs; aux ressources humaines, à la fiabilité des systèmes informatiques; à la fiabilité des droits relatifs à la propriété intellectuelle et au caractère adéquat de la couverture d'assurance), au financement (tels les risques liés aux liquidités et à l'accès aux marchés financiers, aux régimes d'avantages de retraite; à l'exposition au risque de crédit; aux obligations au titre des paiements de la dette et des intérêts; à certaines clauses restrictives de conventions d'emprunt; à l'aide du financement en faveur de certains clients et à la dépendance à l'égard de l'aide gouvernementale), au marché (tels les risques liés aux fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt; à la diminution de la valeur résiduelle; à l'augmentation des prix des produits de base et aux fluctuations du taux d'inflation). Pour plus de détails, se reporter à la rubrique Risques et incertitudes de la section Autres du rapport de gestion du Rapport financier 2015. Certaines hypothèses importantes formulées par la direction pour faire des énoncés prospectifs comprennent, sans s'y limiter: le fait que la vérification diligente en cours menée par le gouvernement du Québec ne mettra pas au jour des faits ou des circonstances défavorables importants, le respect de toutes les conditions relatives à la réalisation de l'investissement dans le programme *C Series*, y compris l'obtention des approbations de tiers et des organismes de réglementation et d'autres approbations. Pour en savoir davantage sur les hypothèses sous-jacentes aux énoncés prospectifs formulés dans le présent Rapport d'activité, se reporter à la rubrique Prévisions et énoncés prospectifs du Rapport financier 2015. Rien ne peut garantir que l'investissement dans le programme *C Series* sera entrepris ou réalisé en totalité ou en partie ou le moment, la taille et le produit d'une telle transaction, qui dépendra de plusieurs facteurs.

Le lecteur est prévenu que la présente liste de facteurs pouvant influencer sur la croissance, les résultats et le rendement futurs n'est pas exhaustive et qu'il ne faudrait pas se fier indûment aux énoncés prospectifs. Les énoncés prospectifs décrits aux présentes reflètent les attentes de l'entreprise à la date du présent Rapport d'activité et pourraient subir des modifications après cette date. À moins d'y être tenus selon les lois sur les valeurs mobilières applicables l'entreprise nie expressément toute intention ou obligation de mettre à jour ou de réviser tout énoncé prospectif, que ce soit à la lumière de nouveaux renseignements, d'événements futurs ou autrement. Les énoncés prospectifs contenus dans le présent Rapport d'activité sont formulés expressément sous réserve de cette mise en garde.

Les énoncés prospectifs pour Transport dans ce Rapport d'activité sont fondés sur :

- le carnet de commandes actuel;
- la réalisation des appels d'offres à venir et notre capacité à les remporter;
- l'exécution normale des contrats et la poursuite du déploiement et de la mise en œuvre des principales initiatives de transformation, surtout celles ayant une incidence sur les coûts d'approvisionnement directs et indirects, l'efficacité de la main-d'œuvre et l'amélioration du fonds de roulement;
- notre capacité de transférer les meilleures pratiques et la technologie à toutes les étapes de production;
- notre capacité d'exécuter et de réaliser les initiatives visant l'amélioration du modèle d'affaires;
- notre capacité de recruter et de fidéliser des employés hautement compétents pour déployer notre stratégie de développement de produits;
- la conversion des revenus et l'achèvement graduel de nos contrats antérieurs;
- le niveau soutenu de dépenses publiques;
- la capacité de notre bassin de fournisseurs à soutenir l'exécution des projets; et
- la stabilité des taux de change

Les énoncés prospectifs pour Avions d'affaires dans ce Rapport d'activité sont fondés sur :

- le carnet de commandes fermes actuel et les nouvelles commandes futures estimatives;
- un nombre moins élevé de livraisons d'avions à l'exercice 2016 que celui de l'exercice 2015 en raison du rajustement des cadences de production du programme d'avions *Global 5000* et *Global 6000* et de la croissance des services à la clientèle;
- le déploiement et l'exécution continus des initiatives de transformation principales, particulièrement celles touchant les coûts d'approvisionnement directs et indirects, l'efficacité de la main-d'œuvre et l'amélioration du fonds de roulement;
- notre capacité d'exécuter et de réaliser les initiatives visant l'amélioration du modèle d'affaires;
- notre capacité de respecter les dates de mise en service et les coûts prévus du programme d'avions *Global 7000* et *Global 8000*;
- notre capacité de recruter et de fidéliser des employés hautement compétents pour déployer la stratégie de développement de nos produits;
- la capacité de notre bassin de fournisseurs de soutenir les cadences de production prévues; et
- la stabilité des taux de change.

Les énoncés prospectifs pour Avions Commerciaux dans ce Rapport d'activité sont fondés sur :

- le carnet de commandes fermes actuel et les nouvelles commandes futures estimatives;
- l'accélération de la cadence de production du programme d'avions *C Series*, dont des améliorations découlant de la courbe d'apprentissage;

1 Les prévisions de la demande sont fondées sur l'analyse des principaux indicateurs de marché, dont la croissance du PIB réel, la confiance de l'industrie, la rentabilité de notre clientèle, les niveaux des stocks de biracteurs d'affaires d'occasion, l'utilisation des avions, les expéditions d'avions et les facturations, le nombre d'avions en service et l'âge moyen de la flotte. Pour plus de détails, consultez notre Rapport financier 2015. 2 Les prévisions de la demande sont fondées sur l'analyse des principaux indicateurs de marché, dont la croissance du PIB réel, les volumes de trafic-passagers, le prix du carburant, la rentabilité des sociétés aériennes, les réglementations environnementales, les expéditions d'avions, la demande de remplacement, la flotte en service, le taux d'utilisation et l'âge moyen des avions de la flotte. Pour plus de détails, consultez notre Rapport financier 2015.

- notre capacité à renforcer notre position sur le marché et notre proposition de valeur en ce qui concerne les programmes de l'avion Q400 et des avions CRJ Series.
- le déploiement et l'exécution continus des initiatives de transformation principales, particulièrement celles touchant les coûts d'approvisionnement directs et indirects, l'efficacité de la et l'amélioration du fonds de roulement;
- notre capacité de respecter les dates de mise en service et les coûts prévus du programme d'avions C Series;
- notre capacité de recruter et de fidéliser des employés hautement compétents pour déployer notre stratégie de développement de nos produits;
- la capacité du bassin de fournisseurs de soutenir les cadences de production prévues; et
- la stabilité des taux de change.

Les énoncés prospectifs de Aérostructures et Services d'ingénierie dans ce Rapport d'activité sont fondés sur:

- un volume de production au cours de l'exercice 2016 similaire à celui de l'exercice 2015;
- la poursuite du déploiement et de la mise en d'initiatives clés de transformation, notamment celles qui ont une incidence sur les coûts d'approvisionnement directs et indirects, l'efficacité des effectifs et l'amélioration du fonds de roulement;
- la capacité de notre empreinte manufacturière mondiale de tirer parti des coûts plus bas des régions et des économies émergentes;
- notre capacité de respecter les dates de mise en service et les coûts prévus des nouveaux programmes d'avions;
- notre capacité de recruter et de fidéliser des employés hautement compétents pour déployer la stratégie de développement de produits;
- la capacité de notre bassin de fournisseurs de soutenir nos cadences de production prévues; et
- la stabilité des taux de change

Les énoncés prospectifs liés au plan quinquennal dans ce Rapport d'activité sont fondés sur²:

- la part accrue de contrats à marge plus élevée et à risque plus faible dans le carnet de commandes, ainsi que la distribution équilibrée des commandes dans tous les segments et toutes les régions;
- la stabilité du contexte concurrentiel et économique mondial, et le maintien des tendances favorables³ qui ont une incidence sur notre secteur Transport;
- la capacité de nos investissements dans de nouveaux produits et dans de nouveaux programmes d'avions de stimuler la croissance des revenus, le programme d'avions C Series étant le principal facteur de croissance des revenus de notre secteur isolable Avions commerciaux, et le programme d'avions Global 7000 et Global 8000 étant le principal facteur de croissance des revenus de notre secteur isolable Avions d'affaires;
- un volume accru de livraisons d'avions et une augmentation des prix;
- une proportion plus élevée de revenus de services;
- l'accélération de la cadence de production des programmes d'avions C Series et Global 7000 et Global 8000, dont des améliorations découlant de la courbe d'apprentissage;
- la diminution prévue des dépenses de développement de produits au cours des prochaines années, qui devraient s'établir à des niveaux plus stables à la fin de notre plan quinquennal, conformément à la période d'amortissement;
- le respect de toutes les conditions pour que se concrétise l'investissement annoncé dans

le programme d'avions C Series par le gouvernement du Québec, y compris la conclusion d'ententes définitives, l'obtention des consentements de tiers, la réalisation d'une restructuration interne préalable à la clôture et l'obtention des approbations réglementaires requises;

- le caractère suffisant de nos liquidités pro forma requises pour mettre en œuvre notre plan au cours de la période prévue;
- la capacité de repérer et de conclure d'autres partenariats de partage des risques; et
- le désendettement graduel de notre bilan vers la fin de notre plan quinquennal, dans le contexte de l'amélioration de la performance opérationnelle et de la croissance des résultats, de la conversion de nos résultats en liquidités et du déploiement rigoureux de notre capital.

Mesures financières non conformes aux PCGR

Le présent Rapport d'activité repose sur les résultats établis selon les normes internationales d'information financière (IFRS). Toute référence aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) signifie IFRS, sauf indication contraire. Ce Rapport d'activité repose également sur des mesures non conformes aux PCGR, dont le RAI avant éléments spéciaux, le résultat net ajusté, le résultat par action ajusté et les flux de trésorerie disponibles. Ces mesures non définies par les PCGR découlent directement des états financiers consolidés, mais n'ont pas un sens normalisé prescrit par les IFRS; par conséquent, d'autres sociétés utilisant ces termes peuvent les définir différemment. La direction croit que fournir certaines mesures de performance non conformes aux PCGR, en plus des mesures IFRS, donnent aux utilisateurs de nos états financiers consolidés une meilleure compréhension de nos résultats et tendances connexes, et accroît la transparence et la clarté des résultats de base de notre entreprise. Se reporter aux rubriques Mesures financières non conformes aux PCGR, Résultats opérationnels consolidés et Liquidités et sources de financement de la section Sommaire du Rapport de gestion du Rapport financier 2015 de la Société pour la définition de ces indicateurs et pour le rapprochement avec les mesures les plus comparables des IFRS.

Mise en garde

Les programmes de la gamme d'avions C Series et les avions Global 7000 et Global 8000 sont présentement à la phase de développement et sont susceptibles de changements, notamment en ce qui a trait à la stratégie de gamme, à la marque, à la capacité, aux performances, à la conception et aux systèmes de circuits. Toutes les spécifications et les données sont approximatives, peuvent changer sans préavis et sont assujetties à certaines règles d'exploitation, hypothèses et autres conditions. Le présent document ne constitue ni une offre, ni un engagement, ni une déclaration, ni une garantie d'aucune sorte. Le 28 octobre 2015, en raison de l'absence de ventes à la suite de la faiblesse prolongée du marché, Bombardier a mis fin au programme Learjet 85.

Trademarks

Bombardier, Challenger, Challenger 350, Challenger 650, CRJ, CRJ700, CRJ900, CRJ1000, C Series, CS100, CS300, ECO4, ELECTROSTAR, FLEXITY, Global, Global 5000, Global 6000, Global 7000, Global 8000, INNOVIA, L'évolution de la mobilité, Learjet, Learjet 75, Learjet 85, MOVIA, PRIMOVE, Q400 et SPACIUM sont des marques de commerce de Bombardier Inc. ou ses filiales.

Le présent Rapport d'activité est imprimé sur du papier contenant 30% de fibres postconsommation, certifié ÉcoLogo et traité sans chlore. L'utilisation de ce papier, plutôt que du papier vierge, permet l'économie de:



9
arbres



387 kg
de déchets, équivalent
au contenu de
8 poubelles pleines



3 540 kg
d'émissions de CO₂,
équivalent aux
émissions d'une voiture
par année



8 GJ
d'énergie, équivalent
à l'énergie consommée
par 35 039 ampoules
électriques de 60W
pendant une heure



31 530 L
d'eau, équivalent
à la consommation
d'une personne
pendant 90 jours



2 kg
d'émissions de NO_x,
équivalent aux
émissions d'un camion
pendant 5 jours

Ces données ont été fournies par le fabricant de papier. FSC® n'est pas responsable des calculs de ressources économisées en utilisant ce papier.

Imprimé au Canada
ISBN : 978-2-923797-35-9
Dépôt légal, Bibliothèque et Archives
nationales du Québec.
Tous droits réservés.
© Mai 2016 Bombardier Inc. ou ses filiales.



Entièrement recyclable –
le choix responsable

¹ Les prévisions de la demande sont fondées sur les principaux indicateurs de marché, notamment le nombre de nouveaux produits en développement ou d'améliorations de plateformes existantes par les fabricants d'équipement d'origine et les cadences de production. Pour plus de détails, consultez notre Rapport financier 2015. ² Se reporter à la rubrique Prévisions et énoncés prospectifs et à la mise en garde liée aux énoncés prospectifs dans la section Sommaire, ainsi qu'à la rubrique Prévisions et énoncés prospectifs de chaque secteur isolable du Rapport financier 2015. Se reporter aux énoncés prospectifs ci-dessus. ³ Les prévisions de la demande sont fondées sur l'analyse des principaux indicateurs de marché. Pour plus de détails, se reporter aux indicateurs de marché dans la rubrique Industrie et conjoncture économique de chaque secteur isolable de notre Rapport financier 2015.

Pour en savoir plus sur nos activités
à l'échelle mondiale, consultez

BOMBARDIER.COM



BOMBARDIER
l'évolution de la mobilité